



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku  
Evaluation of the Company Competitiveness

Student: Gabriela Palonciová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku zpracovala samostatně s využitím odborné literatury uvedené v seznamu použité literatury a za pomoci výkazů poskytnutých sdružením VESPOL Jiří Garnol, které jsou obsahem přílohy.

V Ostravě dne 7. května 2010

*PALONČOVÁ*

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce Ing. Blance Poczatkové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné vedení v průběhu zpracování této práce. Dále děkuji Martě Wilčkové a Jiřímu Garnolovi za poskytnutí důležitých informací a interních údajů, bez kterých by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

# OBSAH

<b>1 ÚVOD</b>	<b>- 1 -</b>
<b>2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA</b>	<b>- 3 -</b>
2.1 PŘEHLED ZÁKLADNÍCH POJMŮ	- 3 -
2.1.1 Základní pojmy	- 3 -
2.1.2 Podnikatelské prostředí	- 6 -
2.1.3 Strategie podniku	- 7 -
2.1.4 Konkurence	- 8 -
2.1.5 Konkurenceschopnost	- 9 -
2.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	- 10 -
2.2.1 Konkurenční výhoda	- 13 -
2.2.2 Strategická analýza	- 14 -
2.2.3 Externí analýza neboli analýza okolí	- 15 -
2.3 METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA	- 15 -
2.3.1 Model pěti sil neboli Porterův model	- 16 -
2.3.2 SPACE analýza	- 20 -
2.3.3 SWOT analýza	- 24 -
2.3.4 Monitoring podnikatelského prostředí	- 27 -
2.4 POPIS PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	- 28 -
2.5 NÁZORY A MYŠLENKY VÝZNAMNÝCH ČESKÝCH A SVĚTOVÝCH EKONOMŮ	- 30 -
2.5.1 Vliv změn a globalizace na danou problematiku	- 30 -
2.5.2 Jednání podniku přinášející úspěch	- 31 -
2.5.3 Konkurenční náskok	- 32 -
2.5.4 Nový obraz budoucnosti	- 34 -
2.6 SHRNUÍ KAPITOLY	- 35 -
<b>3 PRAKTICKÁ ČÁST</b>	<b>- 37 -</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	- 37 -
3.1.1 Základní informace o podniku	- 37 -
3.1.2 Produkty a doprovodné služby	- 38 -
3.1.3 Zelená úsporám	- 39 -
3.1.4 Organizační struktura	- 39 -
3.1.5 Spolupráce s dalšími podniky	- 40 -
3.2 MODEL PĚTI SIL	- 40 -
3.2.1 Potenciální nově vstupující podniky	- 40 -
3.2.2 Konkurenti v odvětví	- 42 -
3.2.3 Analýza odběratelů	- 45 -
3.2.4 Analýza dodavatelů	- 46 -
3.3 SPACE ANALÝZA SDRUŽENÍ VESPOL JIŘÍ GARNOL	- 49 -
3.3.1 Stabilita prostředí	- 49 -
3.3.2 Síla odvětví	- 51 -
3.3.3 Konkurenční výhoda	- 52 -
3.3.4 Finanční síla Sdružení	- 54 -
3.4 SWOT ANALÝZA	- 56 -
3.4.1 Silné stránky sdružení	- 56 -
3.4.2 Slabé stránky sdružení	- 60 -
3.4.3 Příležitosti	- 63 -
3.4.4 Hrozby	- 65 -
3.5 MONITORING PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ	- 68 -
<b>4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ</b>	<b>- 71 -</b>
4.1 ZINTENZIVNĚNÍ PROPAGACE SDRUŽENÍ	- 71 -
4.2 SPOLUPRÁCE MEZI PODNIKY	- 72 -
4.3 ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ	- 72 -
4.4 DOTAČNÍ PROGRAMY	- 73 -
4.5 SHRNUÍ DOPORUČENÍ	- 74 -
<b>5 ZÁVĚR</b>	<b>- 75 -</b>

## *1 Úvod*

Konkurenční schopnost podniku vždy byla, je a bude nezbytným faktorem, zajišťujícím plnohodnotné fungování každé organizace. Je činitelem, který rovněž velmi úzce souvisí se samotnou existencí podniku. Rozhoduje, zda je podnik schopen setrvávat na trhu, jenž se v současné době vyznačuje obrovskou dynamičností, a být tedy rovnocenným soupeřem svých konkurentů.

Atraktivnost dané problematiky, její rozsáhlost a komplexnost mne vedly k rozhodnutí, vybrat si téma mé bakalářské práce právě z této oblasti.

Má-li být podnik konkurenceschopný, musí vedení dané organizace sledovat a vnímat spoustu aspektů, jež jsou sice jen malými částechy velké skládanky, avšak dohromady dokážou vytvořit specifickou ikonku, která podniku umožní zajistit si konkurenční výhodu a může jej tak povznést na jinou, vyšší úroveň. Dosáhne se tak jednoho z prioritních cílů, kterým je zvýšení tržního podílu prostřednictvím projevení větší přízně klientů a zvýšením jejich zájmu o daný podnik či konkrétní produkt.

Konkurence podniku je celou alfou a omegou, činitelem, zrozením a neustálého koloběhu této problematiky. Je hnacím motorem, impulsem, který nás nutí být odlišnými, mnohdy to znamená být lepšími než je naše konkurence. Ve chvíli, kdy dané rozličnosti dosáhneme a jsme schopni daný výsledek hodnotit, jak jinak, než opět porovnáním s konkurencí, lze spatřit již zmiňovanou omegu, která podniky nutí tento permanentní cyklus akceptovat a nevystupovat z něj. Akce nutně vyvolává reakci a v konkurenčním prostředí vždy existuje podnik, který hraje roli reagujícího subjektu. Jsme to právě my, jejich zákazníci, kvůli kterým se tento věčný boj odehrává. Jde o získání našich sympatií. Omegou je snaha získat zákazníka konkurence.

Jedná se o věčné téma. Soupeření zná lidstvo snad už od nepaměti. V přírodě je rivalita zcela běžným jevem, kdy se k moci dostávají a přežívají jen ti nejsilnější. Džungle businessu tedy není žádnou výjimkou. Jen používané termíny se s ohledem na místo střetů liší. V ekonomické sféře rivaly nazýváme konkurenty a způsobilost podniku, být jim zdatným soupeřem, označujeme jako konkurenceschopnost.

Podnikatelská sféra tedy jen odráží přírodní zákony, což je pro nás, běžné spotřebitele, výhodou, neboť produkty nám nabízené již prošly určitým výběrem.

Konkurenceschopnosti by měl podnik věnovat náležitou pozornost, neboť se jedná o potenciál, který je způsobilý přinést podniku lepší tržní postavení a s tím související vyšší zisky, čili peněžní prostředky pro nezbytný rozvoj podniku. Sledování své konkurence a uzpůsobování jí konkurenční strategie je permanentní proces, kde není prostor pro zaváhání či zahálení. Rychle se měnící, turbulentní, tržní prostředí, může zaručit pouze skutečnost, že dnes úspěšný podnik nemusí být úspěšný také zítra. Příští den může bojovat o svou existenci. Pokud poleví ve své snaze o přízeň zákazníků, může to mít fatální následky. Proto si myslím, že je důležité čas od času zhodnotit konkurenceschopnost podniku a udělat si tak komplexní obrázek o skutečné situaci, ve které se podnik nachází, a o změnách, které se od poslední analýzy udály. To je podle mne důležité pro rozhodování o příštích cestách, kterými se budou kroky organizace dále ubírat.

## **Cíl**

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit ucelený náhled na problematiku konkurenceschopnosti ve sdružení VESPOL Jiří Garnol. Zjistit, zda si organizace důležitost dané problematiky uvědomuje, a zda pro její zajištění uskutečňuje potřebná konkrétní opatření. V případě, že budou nedostačující nebo pokud se nalezne prostor pro jiná vylepšení, bude mým cílem navrhnout a doporučit konkrétní opatření, návrhy a doporučení.

Záměrem je zhodnotit konkurenceschopnost sdružení VESPOL Jiří Garnol na příslušném trhu a určit, zda činí veškeré potřebné kroky ke zlepšení své tržní pozice či zda je možné nalézt více opatření, která této organizaci přinesou v podobě nové konkurenční výhody sympatie dalších klientů. Úkolem mé bakalářské práce je poskytnout sledovanému sdružení materiál s informacemi, jež budou odrážet skutečný konkurenceschopný stav podniku. Měl by sloužit jako jisté východisko, na základě kterého podnik zaujme určitá stanoviska a podle nich bude dále dle potřeby rozhodovat o výběru nejvhodnější strategie.

## **2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA**

V této bakalářské práci, stejně jako v jiných odborných publikacích, se budou vyskytovat pojmy a termíny, jejichž vymezení a bližší upřesnění jejich významu je vzhledem k účelu práce, která by měla posloužit jako informační materiál pro vedení sdružení VESPOL Jiří Garnol, vhodné. Smyslem je usnadnit pochopení jednotlivých pojmů, s nimiž se v této práci bude pracovat.

### **2.1 PŘEHLED ZÁKLADNÍCH POJMŮ**

Nežřídká se stává, že mnohé pojmy jsou různými autory a českou legislativou vysvětlovány odlišně a vzniká tak teoretická a praktická nesourodost. Právní pojetí je vhodné spíše pro řešení právních kauz, ale z hlediska reálného podnikání je nevhodné. Zkoumáme-li konkurenceschopnost podniku, nelze vycházet z právního pojetí.<sup>1</sup> Avšak z důvodů nadřazenosti právních definic nad ostatními ekonomickými vymezeními budou v této práci v případě, jejich existence uvedeny také tyto.

#### **2.1.1 ZÁKLADNÍ POJMY**

##### **Podnik**

Podnik můžeme v obecném pojetí chápat jako autonomní subjekt, jež za účelem uspokojení potřeb něco produkuje.<sup>2</sup> Aby však nedocházelo k různým výkladům, je tato definice přesně vymezena v obchodním zákoníku, kde je podnik charakterizován jako: „Soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“<sup>3</sup>

Podniky lze třídit podle různých hledisek, na základě kterých jsou seskupovány do jednotlivých tříd. Mezi tyto charakteristiky patří také právní forma a velikost podniku, které se dále člení do několika podskupin. Jsou zde zmiňovány, neboť v další části této práce, kde

---

<sup>1</sup> Mikoláš, Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání, 2005.

<sup>2</sup> Grublová, Podniková ekonomika, 2002.

<sup>3</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, 2009, s. 8.



bude podnik kompletněji představen, budou uvedeny, a je tedy vhodné konkrétní podskupiny, týkající se podniku, přesněji určit.

### **Právní forma podnikání - Sdružení podnikatelů**

Jedná se o podnikání dvou fyzických osob, které navzájem spolupracují a jsou si rovnocennými partnery. Uvedená forma spolupráce má své uplatnění především v případech, kdy podnikatel podnikající jako fyzická osoba si přeje spolupracovat s jiným individuálním podnikatelem, avšak ne v zaměstnaneckém poměru, a kdy nemá v úmyslu zakládat společnost s ručením omezeným.

Sdružení vzniká podepsáním smlouvy o sdružení, kde jsou uvedeny jak zákon nevymezené podstatné náležitosti, tak také položky, jež jsou upraveny v občanském zákoníku v § 829 – 841. Ve zmíněných paragrafech jsou rovněž upravena práva a povinnosti účastníků sdružení. Účastníkem sdružení může být jak fyzická, tak právnická osoba.

Sdružení nemá žádnou právní subjektivitu, tzn., že nemá způsobilost k právům a povinnostem. Tato způsobilost náleží účastníkům sdružení, kteří činí právní úkony svým jménem, a jež za závazky vůči třetím osobám ručí společně a nerozdílně. Ve smlouvě musí být označena osoba, na jejíž jméno bude vedeno účetnictví, a která bude se zaměstnanci uzavírat smlouvy.<sup>4</sup>

### **Mikropodnik**

Po vstupu České republiky do Evropské unie 1. 5. 2004 je pro českou hospodářskou sféru, stejně jako pro hospodářskou sféru ostatních členských států, rozhodující kategorizace podniků z hlediska jejich velikosti podle unijních pravidel. Dle EU jsou tedy za mikropodniky považovány firmy, které mají počet zaměstnanců menší než 10, a jejichž roční obrát nebo celková bilanční hodnota majetku není vyšší než 2 mil. EUR.<sup>5</sup>

Malé podniky mají své jisté výhody, ale na druhé straně také určité nevýhody. Jsou flexibilní, adaptibilní, vyznačují se úzkým kontaktem se zákazníkem, mají jednoduchou

---

<sup>4</sup> Sdružení podnikatelů – podnikání dvou fyzických osob [online]. 2007, září [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/sdruzeni-podnikatelu-podnikani-dvou-fyzickych-osob.html>>.

<sup>5</sup> Vodáček, Vodáčková, Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii, 2004.

organizační strukturu s malým počtem úrovní řízení, ale mají také zhoršený přístup ke kapitálu, což znamená omezení v možnostech financování různých aktivit, obtížnější přístupnost k významným informacím, horší dostupnost k poradenským službám, nemají vypracované vize, poslání, strategické cíle apod.<sup>6</sup>

## **Podnikání**

„Z hlediska podnikové ekonomiky můžeme podnikání chápat jako určitou činnost, při které jsou využívány výjimečné vlastnosti člověka, a to především jeho schopnost vytvářet a využívat příležitosti.“<sup>7</sup> Přesnou definici podnikání lze nalézt v obchodním zákoníku, kde je tento pojem vymezen následovně: „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“<sup>8</sup>

## **Podnikatel**

Jako podnikatele označujeme osobu, jež podnik zakládá a provozuje jeho činnost za účelem dosažení prosperity.<sup>9</sup> Stejně jako ve dvou předchozích případech, kde byly přesně definovány 2 pojmy velmi úzce související s pojmem podnikatel, tedy podnik a podnikání, je i zde nutné jejich správnou formulaci právně ošetřit. Podnikatelem je tedy podle obchodního zákoníku: „Osoba zapsaná v obchodním rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů a osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“<sup>10</sup>

## **Podnikavost**

Je základem podnikání, posláním podnikatele. Podnikavost je tvořena vzájemným působením umu a dispozic podnikatele a činnosti, jež směřuje k naplnění smyslu podnikání a

---

<sup>6</sup> Kislingarová, Nový, Chování podniku v globalizujícím se prostředí, 2005.

<sup>7</sup> Grublová, Podniková ekonomika, 2002, s. 22.

<sup>8</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, 2009, s. 7.

<sup>9</sup> Grublová, Podniková ekonomika, 2002.

<sup>10</sup> Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, 2009.

k uskutečnění obchodu. Podnikavost je potenciál, nadání, schopnost a dovednost podnikat. Jedná se o stěžejní konkurenční potenciál.

### **Podnikatelský potenciál**

Potenciálem je podle Mikoláše rozdíl mezi tím, co je, co existuje, a tím, co může či musí být. Jedná se o pravděpodobnou změnu, jež má sílu stávající potenciál zesílit, způsobit vznik potenciálu nového, ale také vyvolat odpor ke změně. Potenciál je skrytá moc, podněcující akci nebo reakci.<sup>11</sup>

#### **2.1.2 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ**

Lze jej chápat jako soubor zásadních vlivů, jež působí na podnikatele, podnik a na podnikání, a jež ovlivňují soustavnou činnost prováděnou podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem na vlastní odpovědnost a za účelem zhodnotit podnikatelský potenciál. Zmiňovanými vlivy jsou konkrétně ekonomické a přírodní faktory, kultura, právo, sociální vztahy a další složky podnikatelského prostředí. Jedná-li se o rozvinuté podnikatelské prostředí, přestáváme jej označovat za jakýsi nesourodý komplex. Již se jedná o celek s vlastní identitou, aktivitou s vlastními vývojovými fázemi a dalšími charakteristikami.<sup>12</sup>

Vlivy působící na podniky v podnikatelském prostředí tvoří dvě různorodé skupiny, které rozdělují celé okolí podniku na mikroprostředí a makroprostředí.<sup>13</sup>

### **Mikroprostředí**

Mikroprostředí, nazývané také jako mikrookolí, je představováno odvětvím, ve kterém se podnik nachází, které jej bezprostředně obklopuje. Mikrookolí tvoří podniky, jež si vzájemně konkurují a jejichž výrobky mohou vzájemně působit jako substituty. Vyskytují se zde rovněž jiné subjekty, jako jsou např. dodavatelé, zákazníci aj.

---

<sup>11</sup> Mikoláš, Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání, 2005.

<sup>12</sup> Grublová, Podniková ekonomika, 2002.

<sup>13</sup> Dedouchová, Strategie podniku, 2001.

## **Makroprostředí**

Též nazývané jako makrookolí je společné pro všechna odvětví, mikrookolí a tedy i pro podniky. Zahrnuje obecně platné podmínky vztahující se na všechny podniky provozující podnikatelskou činnost v dané zemi. Makrookolí, jehož součástí je také celosvětové okolí, je definováno ekonomickými, demografickými, politickými, legislativními a technologickými podmínkami, včetně sociální politiky.

## **Analýza mikrookolí**

Jedním z hlavních úkolů manažerů podniku je analyzovat konkurenční síly nacházející se v mikrookolí podniku, nalézt jejich příležitosti, kterých je potřeba využít a odhalit hrozby, jejichž negativní působení je nutno omezit. M. E. Porter vyvinul model, který jim má v tomto počínání pomoci. Jedná se o model pěti sil, jinak nazývaný také jako Porterův model.<sup>14</sup>

## **Trh**

Trhem se rozumí místo, kde kupující a prodávající obchodují se zbožím a službami prostřednictvím cenového mechanismu. Každý podnikatelský subjekt zde reaguje na vztah mezi nabídkou a poptávkou a sleduje individuální potřeby a přání protější strany. Tedy svých stávajících i potencionálních klientů.<sup>15</sup>

### **2.1.3 STRATEGIE PODNIKU**

Strategii podniku lze chápat jako odezvu podnikatelského subjektu na okolnosti vyvolané podnikatelským prostředím, které podnik vnímá jako příležitosti či ohrožení. V úvahu se při jejím sestavování berou schopnosti a potenciál podniku, stejně jako jeho silné a slabé stránky. Má zásadní dopad na různé činnosti probíhající v podniku, včetně významu existenčního.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Dedouchová, Strategie podniku, 2001.

<sup>15</sup> Grublová, Podniková ekonomika, 2002.

<sup>16</sup> Mikoláš, Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání, 2005.

Formulace konkurenční strategie je považována za zásadní činnost vlastníků a vedoucích pracovníků podniku.<sup>17</sup> Základním stavebnicovým kamenem podnikatelské strategie je strategická vize, která vymezuje zásadní podnikatelskou aktivitu. Čím podnik je, co bude vykonávat a jak se bude na trhu chovat, to jsou základní otázky, na které by měla strategická vize znát odpověď.<sup>18</sup>

#### 2.1.4 KONKURENCE

Výklad tohoto pojmu lze nalézt ve slovníku cizích slov, kde je slovo konkurence charakterizováno jako soupeření, soutěžení či projev hospodářské soutěže.<sup>19</sup> Z výše uvedeného vyplývá, že nemá pouze ekonomický význam, ale také např. sociální, kulturní, politický a jiný, a je vhodné, aby vedení podniku dbalo také o tyto přístupy. Avšak ekonomické hledisko je stále stěžejní. Nelze hovořit o konkurenci, pokud se nejedná o vzájemný vztah mezi minimálně dvěma subjekty.<sup>20</sup> Je tvořena jinými podnikatelskými jednotkami, které však sledují dosažení stejného cíle.<sup>21</sup> Vyrovnat se s ostatními soutěžícími podniky je možné třemi způsoby. Jedna z možností je danou konkurenci překonat, jiným postupem je s ní spolupracovat, a nakonec poslední alternativou je s ní „žít v míru“<sup>22</sup>. Výjimkou není ani souběžné působení uvedených metod. Konkurence bývá obvykle v podnikatelské sféře chápána jako rivalita mezi dvěma a více podnikatelskými subjekty o výhodnější tržní pozici a o zajištění úspěchu na trhu.

Jako členy Evropské unie nás zajímá také evropské pojetí. EU konkurenci definuje jako tržní situaci, ve které prodejci produktů<sup>23</sup> samostatně, tedy nezávisle na sobě, usilují o dosažení přízně kupujících s cílem zabezpečit si stanovený podnikatelský cíl. Může se jednat např. o zisk či o velikost prodeje.

Posledních pár let se na konkurenta již přestává pohlížet jako na nepřítele, s kterým je vždy nezbytné soupeřit. Stále častěji se aplikuje teorie redukce konkurenčních střetů, která

---

<sup>17</sup> Vodáček, Vodáčková, Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii, 2004.

<sup>18</sup> Vávrová, Tomek, Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy, 2009.

<sup>19</sup> Slovník, 2002, s. 205.

<sup>20</sup> Mikoláš, Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání, 2005.

<sup>21</sup> Grublová, Podniková ekonomika, 2002.

<sup>22</sup> Pod slovním spojením „žít v míru“ se svými konkurenty rozumíme „vzájemné respektování výhody neutrality před ztrátami a riziky konkurenčních střetů“. (Vodáček, Vodáčková, Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii, 2004, s. 72)

<sup>23</sup> Produkt zde chápeme jako výrobek či službu.

spočívá ve vyhýbání se konfliktům a udržování „mírových vztahů“. Výhodná je rovněž spolupráce s nimi.<sup>24</sup>

Síla a nátlak soupeřů je stále intenzivnější. Důvodem je jednak zvyšující se množství rivalů a jednak jejich kvalita, vyznačující se inovovanými produkty, výhodnějšími obaly, vyšší kvalitou, spolehlivostí, výhodnější cenou a jinými konkurenčními přednostmi. Proto je důležité znát své konkurenty, nalézat jejich silné a slabé stránky, odhalit jejich cíle a strategie.<sup>25</sup>

O přínosnosti činností, které podnik uskutečňuje za účelem zvýšení své výkonnosti, rozhoduje jeho konkurence.<sup>26</sup>

#### 2.1.5 KONKURENCESCHOPNOST

Z výše uvedeného vyplývá, že podstatou konkurence, je konkurenceschopnost podniků, která je jednou z forem podnikatelského potenciálu. Nelze hovořit o konkurenceschopném subjektu, pokud ostatní soutěžící jeho potenciál nevnímají.

Evropská unie o konkurenceschopnosti pojednává jako o způsobilosti regionů vyrábět produkty, jež jsou schopné se na mezinárodních trzích udržet a zároveň je zaručeno uchování trvalých a vysokých příjmů obyvatel příslušných regionů.<sup>27</sup>

Podnik, který má zájem stát se váženým účastníkem trhu, musí být konkurenceschopný. Pro podnik je výhodnější, aby dosáhl vítězství bez tvrdého střetu. Je nutné, aby byl informovanější, nápaditější, byl tvůrcem novinek a originálních řešení, jež vyloučí konkurenty. Aby k vyřazení konkurence skutečně došlo, nepostačí být pouze dobrým či velmi dobrým. Je nutné zjistit, jak schopný je také náš soupeř. Sbíráme tedy různé informace o konkurenci a porovnáváme je s našimi údaji, čímž zjistíme ojedinělost naší konkurenční výhody. Uvedený postup představuje pro podnik silnou zbraň, kterou dokáže předvídat změny na trhu. V rámci vytváření a zachování si konkurenceschopnosti je pro

---

<sup>24</sup> Vodáček, Vodáčková, Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii, 2004.

<sup>25</sup> Kislingerová, Nový, Chování podniku v globalizujícím se prostředí, 2005.

<sup>26</sup> Porter, Konkurenční výhoda.

<sup>27</sup> Mikoláš, Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání, 2005.

podniky nezbytné sledovat, jak se jejich obory a konkurence vyvíjejí. Spousta podniků posiluje svou konkurenceschopnost začleňováním do různých spolků, především z důvodu lepšího zachycení inovací, ale důvodem je také rozložení podnikatelského rizika. Podstata celé konkurenceschopnosti spočívá ve sledování a vnímání změn a hledání a nacházení originálních jednání, jež povedou k úspěchu.<sup>28</sup>

Konkurenční potenciál podniku se neodvíjí pouze od dovedností vedoucích pracovníků a rezerv podniku, ale je nutné si uvědomit také vliv konkurenceschopnosti odvětví a regionu, na kterém se pohybuje. Podstatnými složkami konkurenčního potenciálu organizace jsou identita, integrita, mobilita a suverenita. Identitou se rozumí nalezení vlastního „JÁ“ podniku. Individuálnost, která zajišťuje jeho odlišení a rozpoznání v okolním světě. Integrita podniku je představována celistvostí daného subjektu. Mobilitu lze vyjádřit jako schopnosti a dispozice organizace přizpůsobovat se změnám, ať už se jedná o proměny vnitřní či vnější. Posledním zmiňovaným pojmem byla suverenita, která se vyznačuje nezávislým postavením podniku v podnikatelském prostředí, kdy podnik sám rozhoduje a realizuje svá rozhodnutí.<sup>29</sup>

## 2.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE

„Strategie je souhrnný plán na alokaci zdrojů, který má podniku získat zvýhodněné postavení.“<sup>30</sup> Podniky by si měly, ve svém vlastním zájmu, vytvářet konkurenční strategii, jejíž realizace má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení čelící silám, jež posuzují schopnost konkurence podniků v konkrétním odvětví. Nezastupitelnou úlohou konkurenční strategie je nalézání vhodné konkurenční pozice v odvětví, ve kterém se podnik nachází, a kde se konkurence projevuje.

Pan M. E. Porter definuje jako základ pro tvorbu této strategie dvě otázky. Jedna z otázek se zabývá úvahou o dlouhodobé výnosnosti daného odvětví, čili o jeho atraktivnosti a o faktorech, jež ji vymezují. Druhá otázka se týká rozhodujících činitelů, jejichž důležitost spočívá v určení vzájemného konkurenčního postavení uvnitř odvětví. Výběr konkurenční strategie je pro podnik náročný proces. Svou volbou podnik může zlepšit, či v opačném

---

<sup>28</sup> Stýblo, Management současný a budoucí, 2008.

<sup>29</sup> Mikoláš, Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání, 2005.

<sup>30</sup> Kislingerová, Nový, Chování podniku v globalizujícím se prostředí, 2005.

případě zhoršit, své postavení v daném odvětví. Rozhodnutí o volbě konkurenční strategie má dopad také na odvětví, ve kterém se podnik nachází. Manažeři podniku mají možnost svým usnesením učinit dané odvětví více, či v ne příliš atraktivní variantě méně přitažlivým. Z této skutečnosti vyplývá významná informace, že si konkurenční prostředí lze prostřednictvím strategie utvářet ve prospěch podniku.<sup>31</sup>

Podle Portera se intenzita konkurence v odvětví odvíjí od ekonomické struktury daného odvětví. Nejde tedy o náhodný jev. Úroveň konkurence v odvětví je závislá na 5 hlavních faktorech (konkurence v odvětví, konkurenti potenciální a noví, substituční produkty, vyjednávací síla kupujících a dodavatelů), jež jsou označovány za 5 základních konkurenčních sil, blíže vymezených v níže uvedeném Modelu pěti sil. Jejich souhrnné působení stanoví potenciál konečného zisku<sup>32</sup> v odvětví, a ten se v různých odvětvích liší.

Cílem konkurenční strategie podniku je nalezení takového vhodného postavení v daném odvětví, kde bude podnik schopen ideálně čelit všem konkurenčním silám<sup>33</sup> nebo bude moci jejich sílu obrátit ve svůj prospěch. Úspěšné vypracování nejvhodnější strategie záleží především na hlubokém analyzování zdrojů těchto 5 konkurenčních sil. Podnik tak disponuje strategickými znalostmi o přednostech a slabinách podniku, o výhodnějších odvětvových pozicích, o oblastech, kde změny přinesou výraznější efekt, ad.

Často se zde pracuje s pojmem odvětví, je tedy vhodné si jej přesněji definovat. M. E. Porter charakterizuje odvětví jako „skupinu firem produkujících produkty, jež jsou navzájem úzce zaměnitelné“.<sup>34</sup>

Podnik může dosahovat nižších výnosů, přestože má na trhu a v odvětví velmi silnou pozici a neexistuje zde ani hrozba nově vstupujících podniků. Důvodem je současné působení silnějšího výrobce méně nákladných substitutů. Dokonce také intenzivní soupeření mezi konkurenty na trhu, na kterém neexistuje ani hrozba substitučních výrobků či služeb, a kde je přístup nových konkurentů blokován, má moc omezit potenciální výnos.

---

<sup>31</sup> Porter, Konkurenční výhoda.

<sup>32</sup> Potenciál zisku se zde chápe z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.

<sup>33</sup> Jedná se o konkurenci uvnitř odvětví, nové a potenciální konkurenty, substituční produkty a o vyjednávací sílu kupujících i dodavatelů.

<sup>34</sup> Porter, Konkurenční strategie, 1994, s. 5.



Podstatou konkurenční strategie je studovat možnosti, jež mají podniku pomoci na trhu lépe a účinněji konkurovat, což má rovněž za následek upevnění si tržní pozice. Strategie by samozřejmě měla odpovídat pravidlům hry, jež jsou tvořena souhrnem sociálně žádoucího konkurenčního chování, etickými normami a veřejnou politikou. Všechny podnikatelské subjekty vstupující v odvětví do konkurenčního boje mají stanovenou svou strategii, ať už se jedná o jasně vymezenou, či strategii skrytou. Při jejím vytváření podnik zpracovává širší okruh zásad, formulujících, jakým způsobem bude podnik konkurovat, jaké jsou jeho cíle a postupy k jejich dosažení. Na utváření pravidel hry, a tedy rovněž na definování konkurenční strategie, má podstatný vliv struktura odvětví.

Základem pro vytvoření konkurenční strategie je strukturální analýza. Podniky mohou v konkurenční soutěži, kde překonávají vlivy 5 konkurenčních sil, využít tři obecné strategie, které slouží ke zdolání ostatních subjektů v odvětví. Zmíněnými strategickými přístupy jsou získání prvenství v celkových nákladech, což podniku umožňuje snížit ceny, dále diferenciací produktů, kdy právě za jejich jedinečnost jsou zákazníci ochotni zaplatit vyšší cenu spojenou s vyššími náklady, a nakonec soustředění pozornosti na určitý segment.

Záměrem úspěšné konkurenční strategie je zajistit takovou tržní pozici, která bude maximalizovat přínosy ze schopností, které daný podnik povznesou nad jeho konkurenci. Znamená to tedy, že důležitá je rovněž analýza konkurentů.

Významným krokem, kterým lze přispět k ideálnímu vývoji a sestavení nedostižné konkurenceschopné strategie, je sledování signálů trhu. Některé signály vysílané konkurencí jsou úmyslně klamné, některé jsou upřímné a jiné zase výstrahou. Zachycení signálu přispívá ke zjištění či odhadu protivníkových úmyslů, cílů nebo interních stavů. Jedná se o jakýkoli počín soupeře, z kterého lze mnohé vyčíst. Signály, jež jsou chápány jako nepřímé prostředky komunikace na trhu, a které mohou mít nespočetně mnoho podob, mají pro příslušný podnik obrovský význam.<sup>35</sup>

Cílem strategie je získání a udržení si náskoku. Strategii podniky usilují o odlišení se od konkurence. Realizovat činnosti pouze lépe, než tak činí naše konkurence, již není postačující. Je nutné tyto aktivity provádět odlišně. Pokud půjde o snadno napodobitelnou

---

<sup>35</sup> Porter, Konkurenční strategie, 1994.

činnost, budou podniky proti sobě soupeřit o stejnou skupinu zákazníků a za použití totožných lákadel. Porter však tvrdí, že tato situace obvykle nemůže vést k vítězství ani jednoho z konkurentů.<sup>36</sup>

### 2.2.1 KONKURENČNÍ VÝHODA

Konkurenční výhoda je v podstatě tvořena hodnotami, které je podnik schopen nabídnout či poskytnout svým zákazníkům, a jimiž své klienty přitahuje. Jedná se např. o situace, kdy podnik v porovnání se svou konkurencí nabízí nižší ceny za týž výrobek či službu, neboť snížil své náklady, nebo kdy přináší zvláštní výhody, jež kompenzují vyšší hodnotu ceny za daný produkt, kterou jsou vzhledem k jedinečnosti produktu zákazníci ochotni zaplatit. Podnik by měl vzhledem k získání a udržení si své konkurenční výhody zkoumat vzájemné působení těchto dvou snah, které jsou v literaturách označovány jako nákladová a diferenciatní strategie, a dále se zabývat také rozsahem svých činností.

S konkurenční výhodou velmi úzce souvisí hodnotový řetězec, jenž je tvořen jednotlivými samostatnými činnostmi podniku. Dle M. E. Portera jsou tyto aktivity, počínaje navrhováním výrobku, přes jeho výrobu, uvedení na trh, až k jeho distribuci, pro sestavení konkurenční výhody základním nástrojem, neboť mohou samostatně přispívat k redukci nákladů a posloužit jako podklad pro diferenciaci. Principem je vykonávat jednotlivé aktivity levněji a lépe, než konkurence.

Vynakládá-li podnik menší množství prostředků na zajištění provozu všech hodnototvorných činností než jeho konkurence, má výhodu nízkých nákladů. Jejich hodnota se odvíjí od možnosti ostatních soupeřů napodobit či zkopírovat podstatu, která tento významný stav zapříčiňuje. Čím náročnější úkol to pro konkurenci bude, tím bude daná konkurenční výhoda udržitelnější.

Je-li podnik jedinečný v záležitostech, které jsou pro klienty nějakým způsobem hodnotné, lze tuto skutečnost označit za diferenciaci od ostatních konkurentů. Nabízet něco ojedinělého, co kupující upřednostní před běžnou nabídkou s nižší cenou, umožní příslušné firmě zvýšit ceny, prodat více produktů za současnou cenou či získat věrné zákazníky.

---

<sup>36</sup> Gibson, Nový obraz budoucnosti, 2007.

Mnohdy se na diferenciaci nahlíží jako na odlišení se ve fyzickém výrobku či v určitých marketingových metodách. Avšak často se opomíjí možnost odlišení kdekoli v hodnotovém řetězci.

Nezanedbatelný význam má v případě konkurenční výhody také technologie. Snahy o technologické prvenství mají své opodstatnění ve výhodách prvního iniciátora, neboť umožní přeměnit technologický náskok na jiné výhody, které zůstanou, ačkoli se již technologické vedení vytratí. Mohou se objevit také stinné stránky, mající podobu rizika ze změn podmínek a nákladů na průlomovou akci. Nevylučuje se ani působení technologie na náklady nebo na diferenciaci.

Chceme-li se zabývat konkurenční výhodou, je nutné sledovat, studovat a pochopit mnoho disciplín, kterými se v rámci podnikatelské činnosti podnik věnuje. Jedná se např. o marketingové aktivity, výrobu, řízení a kontrolu, finance, odbyt a mnohé další segmenty, které plní v této problematice svou nezastupitelnou úlohu.<sup>37</sup> Cena, kvalita, inovace a služby zákazníkům představují síly, na kterých konkurenční výhoda organizace stojí.<sup>38</sup>

Z výše uvedeného textu tedy vyplývá, že hledání a udržení si konkurenční výhody je velmi komplexní činností.<sup>39</sup>

## 2.2.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Formování strategie je složitý proces, se kterým souvisí identifikace a analýza podstatných vlivů<sup>40</sup> okolí působících na podnik a jejich konfrontace se schopnostmi a zdroji podniku. Úkolem strategie je nalézt spojení mezi danou organizací a jejím vnějším prostředím a připravit podnik na mnohé skutečnosti, které s určitou pravděpodobností mohou nastat. Pro tento účel využívá strategická analýza jisté techniky orientované na vnější okolí organizace a na vnitřní zdroje a schopnosti podniku.<sup>41</sup>

---

<sup>37</sup> Porter, Konkurenční výhoda.

<sup>38</sup> Vávrová, Tomek, Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy, 2009.

<sup>39</sup> Porter, Konkurenční výhoda.

<sup>40</sup> Podstatnými vlivy se rozumí vlivy, které budou podle určitého předpokladu působit na konečný výběr cílů a strategie.

<sup>41</sup> Sedláčková, Buchta, Strategická analýza, 2006.

Výběr optimální strategie tedy závisí na interní i externí analýze. Podnikové zdroje a schopnosti musí být v souladu s podmínkami vnějšího okolí. Na tomto principu stojí podstata úspěšné strategie.<sup>42</sup>

### 2.2.3 EXTERNÍ ANALÝZA NEBO LI ANALÝZA OKOLÍ<sup>43</sup>

Analýza okolí je založena na identifikaci a realizaci analýz činitelů okolí podniku, jež působí na jeho strategickou pozici a představují potenciální příležitosti a hrozby, které je nutné vnímat. Faktory jsou obvykle vymezeny odvětvím. Analýza se zabývá vývojem dílčích složek makrookolí a mikrookolí, jejich trendem a vzájemnou závislostí těchto prvků. Vnímání okolí se pro mnohé podniky značně rozšířilo. Důvodem je výrazný pokrok ve vědě a výzkumu, v technologii, obchodu, komunikaci, v globalizačních trendech a jiných oblastech. Je vhodné identifikovat a analyzovat, co okolí nabízí, čemu je otevřené, jaké poskytuje příležitosti, co zakazuje, co omezuje apod. V současném turbulentním okolí, které se vyznačuje rychlým tempem a vysokou frekvencí změn, mají možnost uspět pouze podniky, které jsou připraveny a schopny se přizpůsobovat. Snížit negativní dopady nestálého okolí lze právě analýzou. Pokud je podnik schopen zachytit a pochopit změny v okolí, je to pro něj obrovská výhoda, neboť se změnou v prostředí úzce souvisí potřeba upravit strategii.

Externí analýza se dále dělí na dvě podskupiny. Jedná se o analýzu mikrookolí a makrookolí, přičemž každá analýza využívá sobě typické techniky rozboru.

## 2.3 METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

Pro účely této práce budou použity metody a techniky, jejichž smyslem je přispět ke zjištění a zhodnocení konkurenceschopnosti daného podniku. S jejich pomocí bude provedena analýza jednotlivých faktorů, jež jsou důležité pro získání a analýzu potřebných dat, a která poslouží pro následnou syntézu zjištěných skutečností. Níže uvedená a detailněji představená metodologická východiska budou aplikována v praktické části této práce.

---

<sup>42</sup> Lednický, Strategický management, 2000.

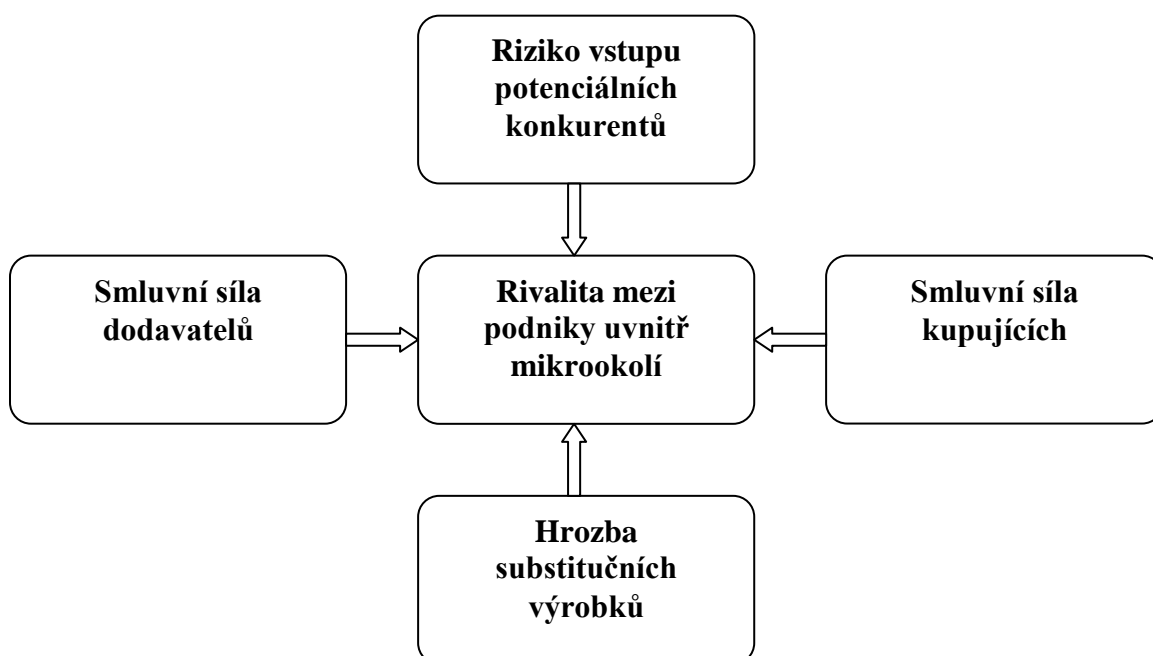
<sup>43</sup> Sedláčková, Buchta, Strategická analýza, 2006.

### 2.3.1 MODEL PĚTI SIL NEBO LI PORTERŮV MODEL

Porterův model vedení podniku prezentuje, které subjekty na trhu je nezbytné považovat za konkurenty.<sup>44</sup> Model je zaměřen na pět sil vyskytujících se v mikrookolí podniku, kterými jsou:

- rizika vstupu potencionálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- smluvní síla kupujících,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozba substitučních výrobků.

Na jedné straně uvedené vlivy působí na vývoj samotného podniku, na straně druhé však ovlivňují také vývoj mikrookolí<sup>45</sup>. Silná konkurence se v modelu může jevit jako hrozba, neboť snižuje zisk a slabá konkurence, jež umožňuje podniku dosahovat vyššího zisku, může vypadat jako příležitost. Úkolem manažerů je na základě zjištěných poznatků odhalit příležitosti a hrozby, a především na základě hrozeb jedné či více konkurenčních sil, formulovat a vybrat odpovídající strategii, která povede k dosažení konkurenční výhody.



Obrázek 2.1 Porterův model pěti sil

<sup>46</sup>

<sup>44</sup> Vodáček, Vodáčková, Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii, 2004.

<sup>45</sup> Porter tvrdí, že pět konkurenčních sil ovlivňuje silněji podniky uvnitř mikrookolí a nedovoluje jim zvyšovat své ceny a tím pádem dosahovat vyššího zisku.

<sup>46</sup> Dedouchová, Strategie podniku, 2001, s. 18.

## Potenciální konkurenti

Jedná se o podniky, jež si v současné době nekonkurují, avšak pokud se rozhodnou jinak, mají schopnost se konkurenty stát. Je-li riziko vstupu potenciálních konkurentů nízké, mají podniky uvnitř mikrookolí výhodu v možnosti stanovení vyšších cen a dosahování vyššího zisku. Na druhou stranu vysoké riziko vstupu je ohrožením ziskovosti podniku.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů závisí především na výši bariér<sup>47</sup>, jež se mohou vyskytovat při vstupu na trh. Jejich existence značně zvyšuje náklady podniku, který je překonává. Vyskytuje se zde přímá úměra mezi výší bariér a vynaloženými náklady na jejich překonávání. Ekonom Joe Bain rozlišil 3 hlavní zdroje bariér související se vstupem potenciálních konkurentů:

- ✓ oddanost zákazníků,
- ✓ absolutní nákladové výhody,
- ✓ míru hospodárnosti.

### *Oddanost zákazníků*

Oddaní zákazníci jsou věrni výrobkům stávajících podniků. Oddanost podniky vytváří a starají se o ni různorodou péčí o zákazníky, vysokou kvalitou produktů, kvalitním poprodejním servisem apod. Pro nově vstupující podniky, jež se snaží získat podíl na trhu, je silná oddanost zákazníka k produktům současných podniků velkou překážkou, neboť změnit jejich preference by bylo příliš nákladné. Z uvedeného vyplývá, že věrnost zákazníků reálně snižuje riziko vstupu nových konkurentů.

### *Absolutní nákladové výhody*

Mohou být výsledkem např. ideální výrobní technologie, jež je důsledkem minulých zkušeností, dále např. patentů, utajených procesů, řízení, existence pracovní síly aj. Absolutní nákladová výhoda současných podniků výrazným způsobem snižuje hrozbu vstupu potenciálních konkurentů.

---

<sup>47</sup> Různí činitelé bránící podniku prosadit se v příslušném mikrookolí. (Dedouchová, 2001, s. 18)

## *Míra hospodárnosti*

Je definována vzájemným působením nákladových výhod a velikostí podílu podniku na trhu. Vzniklé výhody jsou důsledkem snižování nákladů, které mají svůj původ např. v možnosti zhromadnění standardizované výroby, výhodného nákupu materiálu či polotovarů, masivnější reklamy i inzerce apod. Jsou-li dané výhody značné, pak noví potenciální konkurenti se vstupem pro velkou rizikovost váhají, neboť nákladové výhody zvyšují jejich náklady. Rizikem je také rozšíření nabídky produktů, což má za následek snížení jejich ceny.

Riziko vstupu nových potenciálních konkurentů v příslušném mikrookolí silně ovlivňuje výši cen. Při nízkém riziku mohou podniky nasadit vyšší ceny, které jim přinesou rovněž vyšší zisk. Průzkumy dokazují, že velikost vstupních bariér je nejpodstatnějším činitelem výnosnosti v daném mikrookolí.

## **Rivalita mezi podniky mikrookolí**

Pokud je tato konkurenční síla slabá, podniky mohou zvýšit ceny. V opačném případě dochází k cenové konkurenci, která omezuje ziskovost a začíná cenová válka. Rozměry rivality mezi podniky daného mikrookolí je dána 3 faktory:

- strukturou mikrookolí,
- poptávkovými podmínkami,
- výškou vstupních bariér mikrookolí.

## *Struktura mikrookolí*

Je vymezena velikostí podílu individuálních podniků na trhu konkrétního okolí. Existuje atomizované a konsolidované uspořádání celku, kdy každá z uvedených struktur má rozdílný dopad na rivalitu mezi stávajícími podniky. Atomizované mikrookolí se vyznačuje velkým počtem malých a středních podniků a je charakterizováno spíše nízkými vstupními bariérami a malým rozlišením produktů. Tato skutečnost vede při vysoké poptávce k přílivu nových konkurentů vytvářejících přebytnou kapacitu, jež nutí podniky snižovat ceny. Výsledkem je snížený dosažitelný zisk, který je důsledkem cenové války. Tato skutečnost nutí některé podniky z trhu vystoupit. Atomizovaná struktura mikrookolí je spíše hrozbou než

příležitostí. Konsolidované mikrookolí je charakterizováno malým množstvím velkých podniků, či v některých extrémních případech pouze jedním podnikem. Podniky se zde vzájemně ovlivňují, jsou na sobě vzájemně závislé. Jednání jednoho z konkurentů přímo působí na podíl na trhu jeho soupeřů. Konkurenceschopnost jednoho přímo ovlivňuje ziskovost ostatních podniků. Jestliže sníží ceny, ostatní jsou nuceni se přizpůsobit.

### *Poptávkové podmínky*

Rostoucí poptávka formuje prostor pro expanzi. „Poptávka roste, zvětšuje-li se trh jako celek buď tím, že přibývají zákazníci, nebo současní zákazníci nekupují více.“<sup>48</sup> V případě růstu mohou podniky zvyšovat svůj obrat, aniž by tak činily na úkor ostatních podniků. Vytváří podniku příležitost ke zvýšení svého tržního podílu. Naopak pokud poptávka klesá, čili pokud zákazníků ubývá nebo pokud nakupují méně, snaží se podniky udržet svůj tržní podíl a svou výši obratu. Zvyšuje tedy rivalitu mezi podniky. Mohou růst pouze na úkor ostatních, pokud obsadí jejich část trhu.

### *Výstupní bariéry*

V případě, že se v mikrookolí snižuje poptávka, fungují výstupní bariéry jako hrozba. Pokud jsou vysoké, mohou se podniky na tomto stavu stát závislými. Mezi výstupní bariéry řadíme investice do strojů a zařízení, jejichž využití je jedinečné, tudíž jsou neprodejné, dále neochota podnikatele z mikrookolí vystoupit ze sentimentálních důvodů, a nakonec strategické vztahy mezi jednotkami uvnitř podniku, podnikající každá v jiném mikrookolí, kdy nízký obrat jedné může vyvolat vysoký obrat druhé podnikatelské jednotce.

### **Smluvní síla kupujících**

Kupující, stejně jako předchozí síly, mohou na dané mikrookolí působit jako hrozba stejně jako příležitost. Záleží na okolnostech. Kupující tlačící ceny dolů nebo požadující vysokou kvalitu či lepší servis se jeví jako hrozba, neboť tak zvyšují výrobní náklady. Z uvedeného tedy vyplývá, že naopak slabí kupující pro podnik vytváří příležitost zvednout ceny a zvýšit si tak zisk.

---

<sup>48</sup> Dedouchová, Strategie podniku, 2001, s. 21.



## **Smluvní síla dodavatelů**

Smluvní síla dodavatelů spočívá v jejich schopnosti ovlivňovat výši ceny. Pakliže dodavatelé tuto schopnost mají a dokážou zvyšovat ceny, které podnik musí zaplatit nebo je nucen přistoupit na nižší kvalitu, jsou pro podnik hrozbou, která vede ke snížení zisku. V opačném případě se jedná o příležitost, kterou podniky mohou využít ve formě snížených cen při dosažené vyšší kvalitě.

## **Hrozba substitučních výrobků**

Poslední silou Porterova modelu je konkurenční síla substitučních výrobků. Konkurenční hrozbu představují blízké substituty prodávaných produktů limitující ceny, a tím omezující také ziskovost podniku. Existuje-li však málo blízkých substitutů, mohou podniky využít příležitosti a zvýšit ceny a s nimi i zisk.<sup>49</sup>

### **2.3.2 SPACE ANALÝZA<sup>50</sup>**

Název analýzy je odvozen z prvních či prvních dvou písmen anglických výrazů **S**trategic **P**osition and **A**ction **E**valuation. SPACE analýza má své využití v případech, kdy se definují vhodné strategické pozice pro podnik jako celek a pro jeho jednotlivé aktivity. Součástí analýzy je síťový graf se čtyřmi kvadranty, kde každá čtvrtina představuje jednu možnou strategickou pozici podniku. Dané kvadranty jsou rozděleny osami x a y, které se protínají v nulovém bodě a pokračují do záporných hodnot. Kladná část osy y je věnována hodnocení finančního potenciálu podniku, na záporné části osy x je hodnocena konkurenční výhoda, přičemž její kladná část je již prisuzována síle odvětví a na záporné části osy y se hodnotí stabilita prostředí. První dva jmenované pojmy jsou základními ukazateli strategické pozice podniku a zbývající dva vystihují strategickou pozici celého odvětví. Ve výše již zmiňovaném grafu jsou tyto faktory zachyceny na osách x a y hodnotami, jež charakterizují jejich sílu a úroveň. Uvedenými hodnotami jsou čísla od -6 do +6. Faktor finanční síla podniku je významný především v případech, kdy nastávají nepříznivé vnější ekonomické situace. Jedná se např. o vysokou úrokovou míru či o rychle vzrůstající inflaci. Podnik pak má na základě finančního polštáře možnost buď podlomit svou konkurenci v odvětví finančně

---

<sup>49</sup> Dedouchová, Strategie podniku, 2001.

<sup>50</sup> Lednický, Strategický management, 2000.

agresivní akcí, nebo rozšířit svůj sortiment do přitažlivějších odvětví. Stabilita odvětví může mít na podnik příznivý, ale také negativní vliv. Záleží na skutečnosti, zda pozici podniku v odvětví posiluje či oslabuje. Stabilita odvětví úzce souvisí s finanční stránkou podniku a se schopností organizace na daném trhu konkurovat. SPACE analýza je založena na ocenění níže uvedených faktorů:

#### **Faktory ovlivňující stabilitu prostředí**

- technologické změny,
- míra inflace,
- kolísavost poptávky,
- cenové rozmezí konkurenčních produktů,
- překážky vstupu do odvětví,
- rivalita mezi existujícími konkurenty,
- cenová elasticita poptávky,
- tlak ze strany substitutů.

#### **Faktory ovlivňující sílu odvětví:**

- růstový potenciál,
- ziskový potenciál,
- finanční stabilita,
- technologické know-how,
- využití zdrojů,
- kapitálová síla,
- náročnost vstupu do odvětví,
- produktivita, využití kapacit,
- vyjednávací síla výrobců.

#### **Faktory ovlivňující konkurenční výhodu:**

- podíl na trhu
- kvalita produktu,
- životní cyklus produktu,
- inovační cyklus,
- věrnost zákazníků,

- technologické know-how,
- vertikální integrace,
- rychlost zavádění nových produktů.

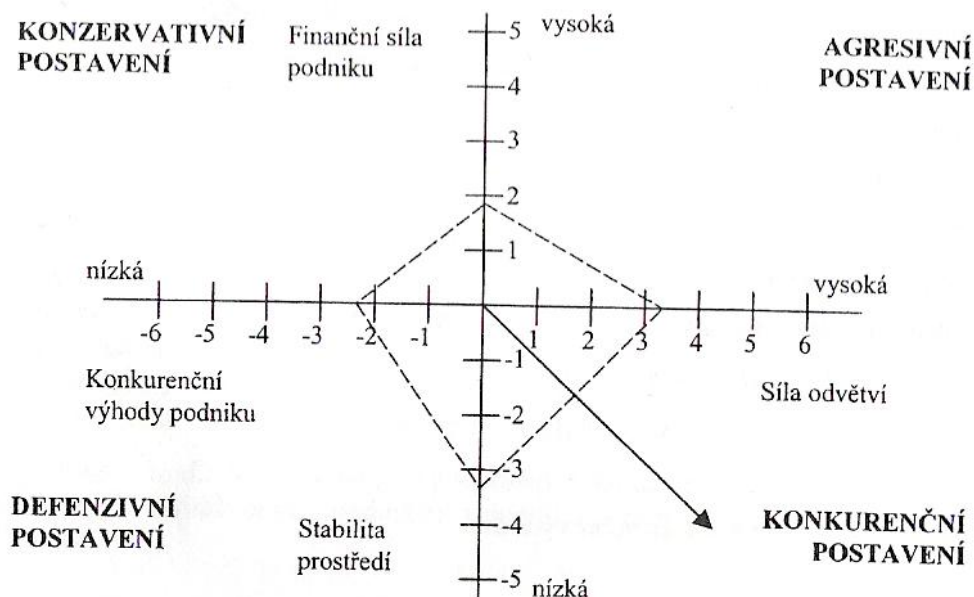
#### **Faktory ovlivňující finanční sílu podniku:**

- návratnost investic,
- likvidita,
- úroveň zadlužení,
- požadovaný versus disponibilní kapitál,
- cash-flow,
- složitost výstupu z odvětví,
- stupeň rizika,
- obrat zásob,
- využívání úspor z rozsahu a zkušenosti.

Z jednotlivých dílčích faktorů, jež jsou klasifikovány a označeny hodnotou od 0 do 6, vychází celková hodnota komplexního ukazatele. Lze ji stanovit jako průměr z hodnot individuálních faktorů, který se následně zanesne na příslušné místo v grafu.

Průměrné hodnoty, zjištěné z uskutečněných propočtů, jsou základem pro vícerozměrný graf, který jednoduchým a přehledným způsobem vyobrazuje působení některých významných činitelů ve více dimenzích.

Po spojení vytyčených bodů přímkou zjistíme, který kvadrant má vůdčí postavení vzhledem k ostatním. Každá čtvrtina grafu představuje jistý typ postavení podniku vůči svému okolí. Dané pozice lze charakterizovat následujícím způsobem:



Obrázek 2.2 Graf SPACE analýzy s vyznačením čtyř možných postavení <sup>51</sup>

### **Agresivní pozice (I. kvadrant)**

Jedná se o pozici podniku, která je typická pro relativně stabilní a atraktivní odvětví, což ovšem způsobuje příliv nových konkurentů. Podnik zde disponuje konkurenční výhodou, kterou je schopen si bránit. Podniku v této pozici je umožňováno uskutečňovat např. nové akvizice, či zvyšovat tržní podíl.

### **Konkurenční pozice (II. kvadrant)**

Tento typ pozice se vyznačuje svým typickým postavením v atraktivním, avšak relativně nestabilním prostředí, ve kterém si podnik drží svou konkurenční výhodu. Podnik v tomto postavení by měl pátrat po možnostech upevnění si své finanční pozice. Např. fúzí s podnikem, jenž manipuluje se značnou hotovostí, apod.

### **Konzervativní pozice (III. kvadrant)**

Konzervativní pozice je příznačná pro stabilní odvětví, které se vyznačuje malou mírou růstu. Podnik je zde z finanční stránky stabilní, ale je vhodné, aby pátral po

<sup>51</sup> Lednický, Strategický management, 2000, s. 66.

přitažlivějších trzích, snižoval náklady, vyvíjel nové a chránil si své staré konkurenceschopné výrobky apod. Konkurenceschopnost produktů je kritickým činitelem.

#### **Defenzivní pozice (IV. kvadrant)**

Tato pozice je charakteristická pro neatraktivní odvětví, ve kterém je nouze o konkurenceschopné produkty, a kde se podniku nedostává ani nezbytné finanční síly. Vedení podniku by mělo plánovat odchod z daného odvětví, podstatně snižovat náklady, omezit investice, apod. Rozhodující faktor je konkurenceschopnost.

#### **2.3.3 SWOT ANALÝZA**

SWOT analýza představuje systematický a ucelený rozbor výsledků, provedených interních a externích analýz podniku. Podstatou externí analýzy je nalézt příležitosti a hrozby nacházející se v příslušném okolí podniku, přičemž interní analýza má smysl v odhalování silných a slabých stránek podniku. Stejně jako je tomu u všech ostatních analýz, také tato musí vyústit v jisté závěry. Právě tomuto účelu slouží již zmiňovaná SWOT analýza, jejíž výsledky budou podkladem pro formulaci vhodné strategie. Její název je tvořen zkratkami anglických výrazů strengths, weaknesses, opportunities, threat, jež jsou pro tento účel do českého jazyka překládány jako silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby v totožném pořadí.<sup>52</sup>

Jedná se o velmi užitečnou metodu, jejímiž hlavními výhodami je snadná využitelnost, časová nenáročnost, tedy její pohotovost a rovněž skutečnost, že se jedná o celkové a otevřené ohodnocení podniku. Z hlediska tvorby strategie je nepostradatelná, neboť právě tato analýza vymezuje charakteristiky pro tuto činnost nezbytné.<sup>53</sup>

Nalezené silné a slabé stránky se porovnávají s vlivem okolí, tedy se zjištěnými příležitostmi a hrozbami, a následně slouží jako podklad pro stanovení strategie. Jedním z principů SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky, omezovat stránky slabé a být ostražitý v otázkách potencionálních vlivů okolí.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Dedouchová, Strategie podniku, 2001.

<sup>53</sup> Lednický, Strategický management, 2000.

<sup>54</sup> Sedláčková, Buchta, Strategická analýza, 2006.

Za silné stránky, za přednosti, považujeme činnosti, které daný podnik ovládá na vyšší úrovni, či lépe, než jeho konkurence, pro kterou není snadné tyto přednosti napodobit. Naopak činnosti, které jsou na úrovni nižší, nebo které podnik zvládá hůře v porovnání se svou konkurencí, řadíme mezi slabé stránky podniku.<sup>55</sup>

Výsledkem SWOT analýzy je tabulka s řádky, které obsahují zjištěné silné a slabé stránky podniku a se sloupci, kde jsou uvedeny příležitosti a hrozby. Z důvodů zachování přehlednosti tabulky a zajištění její vypovídací schopnosti se doporučuje nepřekročit rozsah maximálně 10 řádků a sloupců.<sup>56</sup>

SWOT analýza poskytuje užitečné poznatky, které se týkají identifikace faktorů okolí a interního stavu podniku, předvídání jejich budoucího vývoje a podává obraz o jejich vzájemných souvislostech. Nejedná se o pouhý seznam potenciálních silných a slabých stránek podniku spolu s příležitostmi a hrozbami, ale o klíčové prvky a jejich kombinaci.<sup>57</sup>

Existují určité typické příklady silných a slabých stránek podniku, stejně jako výčet příležitostí a ohrožení, se kterými se organizace v podnikatelském prostředí může setkat.

### **Silné stránky**

- přiměřené zdroje, především finanční,
- skvělá pověst u dodavatelů, odběratelů a u veřejnosti,
- uznávaná vůdčí pozice na trhu,
- úspory z rozsahu,
- vlastní jedinečné technologie,
- zdatný management,
- nákladová výhoda.

### **Slabé stránky**

- nejasný strategický záměr či dokonce chybějící strategie,
- nevyužité kapacity,
- nekompetentní management,

---

<sup>55</sup> Vodáček, Vodáčková, Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii, 2004.

<sup>56</sup> Dedouchová, Strategie podniku, 2001.

<sup>57</sup> Sedláčková, Buchta, Strategická analýza, 2006.

- zaostalost ve výzkumu a vývoji či jeho zanedbání,
- chatrná pozice na trhu a nedostatečná distribuční síť,
- vysoké náklady v porovnání s konkurencí a neschopnost financování.

### **Příležitosti**

- vstup a obsazení nových trhů nebo nových tržních segmentů,
- rozšíření nabídky řádových produktů a nezbytná inovace,
- diverzifikace nebo integrace podniku,
- zdolání bariér při vstupu na přitažlivý trh.

### **Hrozby**

- vstup nové agresivnější konkurence a konkurence s nižšími náklady,
- vzrůstající prodej substitutů,
- malá obranyschopnost proti hospodářskému poklesu a životnímu cyklu podniku,
- vzrůstající síla dodavatelů a odběratelů,
- měnící se potřeby a vkus zákazníků při zdoluhavé přizpůsobivosti podniku,
- nežádoucí demografické změny,
- nepříznivé vládní či politické vlivy.

Jistým seskupováním čtyř výše uvedených elementů je podnik schopen vytvořit vhodnou strategii, jež mohou být nápomocny při řešení vzniklé situace.<sup>58</sup>

Podnik se vždy nachází v jedné ze čtyř variant, která pro něj představuje více či méně příznivý stav. Cílem je za daných okolností sestavit a realizovat nejvhodnější strategii, která má na základě skutečnosti, zda se jedná o situaci příznivou či nikoli, daný stav podpořit či změnit.<sup>59</sup>

Velkou předností SWOT analýzy je kromě její jednoduchosti rovněž její shrnovací charakter, kdy sumarizuje schopnosti podniku a vlastnosti okolí. Pomáhá podnikatelskému subjektu zjistit základní informace, které by měl mít na paměti.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Lednický, Strategický management, 2000.

<sup>59</sup> Sedláčková, Buchta, Strategická analýza, 2006.

<sup>60</sup> Kislingerová, Nový, Chování podniku v globalizujícím se prostředí, 2005.

#### 2.3.4 MONITORING PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Monitoring lze chápat jako aktivitu orientovanou na účelné sledování podnikatelského prostředí. Jedná se o metodu, kterou je nutné provádět permanentně s určitým časovým odstupem, jenž odpovídá potřebám podniku a zejména proměnlivosti prostředí, ve kterém se pohybuje. Monitoring je obvykle záležitostí specializovaných firem, které se na sledování podnikatelského prostředí zaměřují.

Subjekty, provádějící monitoring, v realizační části této metody zpravidla postupují podle obecného schématu. V něm jsou uvedeny činnosti, které je vhodné v rámci získání kvalitních informací, uskutečnit, a jež mají za cíl usnadnit průběh celého procesu. Jednotlivé aktivity jsou logicky seřazeny, přičemž splnění jedné činnosti na dostatečné úrovni dává impuls k zahájení nové. Schéma se skládá z pěti částí:

- 1) příprava,
- 2) sledování a shromažďování číselných údajů a informací,
- 3) zpracování údajů a informací získaných pro potřeby hodnocení,
- 4) vlastní vyhodnocení průběhu a zpracování výsledků sledovaných procesů s použitím předem stanovených ukazatelů a srovnávacích měřítek,
- 5) prezentace výsledků.

Nejdůležitější etapou, která má zcela zásadní význam, je příprava. V této části se vymezuje průběh celého procesu. Je tedy důležité, aby byl pracovní postup v této fázi precizní a byla mu věnována patřičná pozornost. Důvodem je skutečnost, že v případě nesprávně či nedostatečně zpracované úvodní části se tento fakt projeví v jednom z následujících stádií a získají se neúplná nebo nevypovídající data. Příprava zahrnuje:

- a) stanovení předmětu hodnocení (zpravidla výsledků uskutečněného projektu),
- b) vymezení ukazatelů, pomocí kterých budou hodnoceny okruhy zájmu (např. výsledek uskutečnění projektu),
- c) vyhrazení sledovaných veličin, které mají podobu měrných jednotek a dalších průvodních informací,
- d) vymezení zásad sledování (zde se jedná např. o stanovení četnosti a reprezentativnosti sledování, vytyčení harmonogramu, kontrolu objektivitu,



doplňování informací z dalších zdrojů),

e) zformování technických a organizačních podmínek vhodných pro sledování.

Monitoring plní nezastupitelnou úlohu. Má drahocenný význam jednak pro výzkumné řešení, a jednak přináší významné informace, jež jsou důležité zejména pro přípravu reálných rozhodovacích kroků, uskutečňovaných v podnikatelském prostředí. Tato metoda může být uskutečňována v různém rozsahu. Český statistický úřad používá pro své účely nejužší formu monitoringu, což je vzhledem k povaze získaných dat logické, a na druhé straně organizace, jako např. regionální agentury či informační centra jej realizují plošně. Záleží na vymezení detailnosti informací, které mají být získány.<sup>61</sup>

## **2.4 POPIS PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ PODNIKU**

Pro důsledný popis podnikatelského prostředí je nejvhodnější použít systémovou teorii, která účelným a dostatečným způsobem dokáže tento pojem obsahově vymezit. Za pomoci této teorie lze snáze pochopit, co podnikatelské prostředí ve skutečnosti je, co do něj spadá, a jaké faktory jej ovlivňují. Na začátku stojí subjekt, který vystupuje v roli pozorovatele. Jedná se o klíčovou osobu, která definuje objekt popisu, neboť vymezuje sebe a skutečnosti, které jsou vně. Vnáší do pohledu na svět jistý účel. Lze říci, že daný popis je zpravidla subjektivním obrazem skutečnosti, neboť pozorovatel definuje realitu ze svého pojetí. Výsledný obraz se skládá ze dvou složek, kterými jsou systém a jeho okolí.

Systém je prezentován jako soubor prvků a vazeb mezi nimi, jež jsou definovány na reálném celku, přičemž dané prvky jsou vymezeny za určitým účelem. Systém na podněty z okolí jistým způsobem reaguje, není nečinný. Je ovlivňován a v závislosti na této skutečnosti se určitým způsobem chová. Jedná se tedy o celek, jenž je formován souhrnem k sobě náležejících prvků, úhrnem vazeb mezi nimi a také chováním.

Dále je pro účely podnikatelského prostředí nutné charakterizovat druhou, a zároveň poslední složku vytvořeného obrazu reality, okolí. Pro systém má jeho definování velký význam, neboť jej obepíná, obklopuje, reaguje na něj, v něm vyjadřuje své chování. Takto lze

---

<sup>61</sup> Ludvík, Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí: podpora malého a středního podnikání, 2000.

účelně definovat realitu, doplňující a ovlivňující systém, která je situována kolem skutečného celku. Systém funguje v symbióze s okolím, avšak to se vyvíjí samostatně.

Systémová teorie užívá sousloví „podstatné okolí“. Výraz „podstatné“ slouží pro upřesnění, že se jedná o okolí, v němž je největší pozornost soustředována na vlivy, které na systém nejvíce působí, čili jej nejvíce ovlivňuje. Obecně lze vymezit nejružnější okolí systému, avšak použitím slova „podstatné“ se dává najevo, že vlivy okolí působící na systém nejsou neutrální, jsou zaujaté.

Podnikatelské prostředí se skládá z mnoha složek, kdy asi nejvýznamnější jsou ekonomické a přírodní. V současné době však na významu stále více nabývají rovněž nehmotné složky prostředí, kterými jsou kultura, právo, sociální vztahy, vědecké poznatky a další. Charakteristika podnikatelského prostředí je jedním z dílčích faktorů, který má vliv na zajištění trvale udržitelného rozvoje lidského společenství, neboť je chápáno jako integrita přírodního a společenského prostředí. Snahou je harmonizovat zájmy jednotlivých subjektů v podnikání, kterými jsou podnikatel, podnik a podnikatelské prostředí, jejichž sladění má pro trvale udržitelný rozvoj velký význam, znamená zejména naději na perspektivní výhled do budoucna.

Na podnikatelské prostředí je v obvykle v podnikatelské praxi nahlíženo jako na určitou samozřejmost, která je někdy lépe a někdy hůře ovlivnitelná. Současné podnikatelské prostředí se vyznačuje jistým charakteristickým znakem, kterým je dynamičnost. Ta má nemalý vliv na celé prostředí. Jeho nestálost, spolu se zostřením konkurence, posílením globalizace a jejích důsledků na něj, mají za následek, že již není možné na prostředí nahlížet stále stejným způsobem. Díky těmto a dalším rysům prostředí je v poslední době vyvinuto stále větší úsilí o spleťtější pohled na něj. Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že podnikatelským prostředím není zamýšleno jen prostorové uspořádání zahrnuté do podnikání. Důležité je především rozpoznání, zachycení a využití všech důležitých vlivů, které mají tu sílu a v různých formách mají vliv na podnik, podnikání, a v neposlední řadě také na podnikatele.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Ludvík, Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí: podpora malého a středního podnikání, 2000.

Pochopit prostředí není jednoduché, neboť se zde nacházejí různé záležitosti, kterým je třeba porozumět. Hned prvním problémem je výraz prostředí, který, jak již bylo zmíněno výše, v sobě zahrnuje mnoho rozmanitých vlivů. Lze uvést výčet vlivů působících na prostředí, avšak nebude to mít velký význam, protože žádný obraz nez důrazní takové vlivy, které jsou pro podnik opravdu důležité. Další neulehčující okolností je neurčitost prostředí. Dynamika technologického vývoje, vyvolávající změny a rychlost globálních komunikací vyvolávají změny pohotověji a ve větším měřítku, než dříve. Snažit se porozumět budoucím vlivům z okolí je sice důležité, avšak provést to není vůbec snadné. Také tendence manažerů zjednodušovat si komplexní prostředí postupem, kdy vyhledávají a pracují s aspekty, které byly nějakým způsobem podstatné např. v minulosti, avšak dnes již podobný význam mít nemusejí, nejsou správné. Jejich úkolem je mimo jiné nalézt postup, jak v souvislosti s porozuměním prostředí zabránit nadměrnému zjednodušování.

Lepších výsledků budou dosahovat podniky, které mají pro pochopení podnikatelského prostředí větší cit. Je velmi důležité vnímat změny v prostředí nebo se o to alespoň snažit. Změny totiž mohou fungovat také jako určité signály, které svého příjemce mohou informovat o potřebě změnit strategii.<sup>63</sup>

## **2.5 NÁZORY A MYŠLENKY VÝZNAMNÝCH ČESKÝCH A SVĚTOVÝCH EKONOMŮ**

### **2.5.1 VLIV ZMĚN A GLOBALIZACE NA DANOU PROBLEMATIKU**

Nejpasivněji se ke změnám staví podniky, jež si v současné době vedou velmi dobře, a z toho důvodu o změnách ani nepřemýšlí. Zdánlivě nemají důvod. Podniky by měly činit kroky, jež z prováděných změn učiní jasně vymezené činnosti vedoucí na jedné straně k intenzivnímu poznání budoucích přání a potřeb svých zákazníků a na straně druhé k poznání své konkurence. Podstata spočívá v hledání a nalézání budoucích řešení již dnes, v přítomnosti. Předvídání budoucích změn na trhu a budoucích potřeb zákazníků musí být aktivní proces. Nestačí změny pouze zvládat, je nutné se z nich poučit a pojímat je jako příležitosti, ne jako nepříznivé okolnosti. Úspěch neustálého koloběhu změn spočívá v lidech a jejich dovednostech a také v technologiích.

---

<sup>63</sup> Johnson, Scholes, Cesty k úspěšnému podniku, 2000.

Globalizace má na myšlení a jednání podnikatelských subjektů nezanedbatelný vliv. Dříve bylo např. obvyklé, že úspěšný podnik musel být lepší než jeho konkurence, musel ji porazit. Dnes se podniky v řadě případů orientují na zcela opačný proces, kdy si řada podnikatelských subjektů z rivala vytvoří svého spojence. To vše za jediným, ale společným cílem, kterým je úspěch.<sup>64</sup>

#### 2.5.2 JEDNÁNÍ PODNIKU PŘINÁŠEJÍCÍ ÚSPĚCH<sup>65</sup>

Byly vypořádány jisté aktivity, které po realizaci v praxi organizacím přinesly kýžený výsledek v podobě většího množství zákazníků, vyšších zisků a získání prestižní pověsti. Podniky dosáhly úspěchu. Níže jsou tyto skutečnosti uvedeny v několika odstavcích, které poskytují mnoho cenných informací.

Spolupracovat je ve více ohledech přijatelnější, než proti sobě soupeřit. Pomáhat si, podporovat a dělit se, předávat nápady, zkušenosti, know-how, úspěchy a mnohé další poznatky, z nichž asi nejužitečnější je právě výměna zkušeností. Každý subjekt se obohatí.

Důležité je dokázat si klást správné otázky a nedávat vinu např. zákazníkovi či konkurenci. Postavit se problému čelem a být objektivním kritikem, je vhodné řešení a způsob, jak předcházet novým potížím. Vedení podniku by při neúspěchu měla zajímat odpověď na otázku: Co jsme udělali špatně? Chybu hledejme nejprve u sebe.

Japonci jsou na trhu úspěšní také díky strategii, kterou v rámci konkurenčního boje používají. Ctí zásadu používat všechny zbraně, které proti konkurenci mají, ne pouze jednu. Těmito účinnými zbraněmi jsou píle, přesvědčení, že máme nejlepší výrobek, racionální práce, využívání dosažených úspěchů, naše nabídka, ceny a podmínky, výrobek sám a jeho know-how, reklama výrobku, informace o výrobku a plošné obsazení výrobky.

Informace jsou v boji s konkurencí velmi důležité. Znamenají totiž jistotu a náskok. Mít především podrobné informace o našem výrobku, dále nepostradatelné informace o

---

<sup>64</sup> Stýblo, Management současný a budoucí, 2008.

<sup>65</sup> Pack, 25 špinavých triků konkurence a jak se jim ubráníte, 1998.

zákazníkovi, o oboru svém i našeho zákazníka, o lidech, a samozřejmě také o naší konkurenci.<sup>66</sup>

Vhodnou metodou jak být lepší než konkurence a získat tak určitou výhodu, je ji pozorovat a těžit z jejich chyb. Být přítomný ve chvílích nouze, zachránit situaci, a ještě tak zasadit ránu své konkurenci a získat a upevnit nové podnikatelské vztahy, to jsou šance, kterých je třeba využít. Nikde také není psáno, že zákazníci konkurence budou jejími zákazníky již natrvalo. Proto není zbytečnou snahou se o soupeřovy klienty ucházet. Všichni zákazníci nemusí mít vždy nejlepší podmínky. S tím souvisí důležité pravidlo - hýčkat si svého zákazníka. Podle Dr. Packa je receptem na úspěch: „Pracovat americkým tempem, s japonskou precizností a s německou spolehlivostí a důkladností.“<sup>67</sup>

Lepší provedení výrobku či složitější služba automaticky nevedou k dosažení konkurenční výhody. Nebude tomu tak, dokud se nestanou hodnotou pro uživatele. Pro uživatele je rozhodující cena, kterou musí zaplatit a jakou hodnotu pro něj daný produkt má. Tedy skutečnost, jak bylo daných hodnot dosaženo, pro něj není rozhodující. Stručně řečeno se jedná o skutečnost, jak je hodnota vnímaná zákazníkem.<sup>68</sup>

### 2.5.3 KONKURENČNÍ NÁSKOK

Podnikatelské subjekty, charakterizované jako konkurenceschopné, se vyznačují svou schopností vytvářet si výhody nadřazenější výhodám konkurence a svým uměním umět se na trhu prosadit. Klimša také rozvádí myšlenku, že úspěch v tvrdším a tvrdším konkurenčním boji bude slavit subjekt, který bude schopen odhalit změny uvnitř či vně podniku včas, a bude na obrat pružně a správně reagovat.<sup>69</sup> Konkurenční náskok podnik získá spojením všech očekávaných výhod. „Strategie je souhrnný plán na alokaci zdrojů, který má podniku získat zvýhodněné postavení.“<sup>70</sup> Úspěch spočívá v nalezení základu pro dosažení jisté výhody či výhod, které daný podnik povznesou nad ostatní konkurenty.<sup>71</sup>

---

<sup>66</sup> Poučení o způsobech a metodách, kterými lze získat četné informace o konkurenci je uvedeno v knize Dr. Oskara Packa 25 špinavých triků konkurence a jak se jim ubráníte.

<sup>67</sup> Pack, 25 špinavých triků konkurence a jak se jim ubráníte, 1998, s. 180.

<sup>68</sup> Dedouchová, Strategie podniku, 2001.

<sup>69</sup> Hučka, Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace, 2005.

<sup>70</sup> Kislingerová, Nový, Chování podniku v globalizujícím se prostředí, 2005, s. 94.

<sup>71</sup> Johnson, Scholes, Cesty k úspěšnému podniku, 2000.

Konkurenční výhoda není trvalou záležitostí. Éra jejího přínosu závisí především na rychlosti, s jakou je konkurence schopna tuto výhodu zničit buď imitací, nebo inovací. Obranou proti podobným zásahům ze strany konkurence je existence různých bariér, které jiným podnikům znemožňují produkty imitovat. Účinnost a překonatelnost bariér pak vymezuje délku trvání konkurenční výhody.<sup>72</sup>

Je samozřejmé, že podniky, vyznačující se jistými stupni soudržnosti, fungují efektivněji než organizace, které těmito znaky nedisponují. Dokonce lze říci, že uvnitř kultury každého podniku musí určitá spojitost existovat. Také v této skutečnosti je možné spatřovat konkurenční výhodu, neboť ne každá firma je schopná tento stav imitovat.

Také otázka efektivity je klíčová. Porovnáním skutečností, jak se podnik svými výrobky a službami shoduje s identifikovanými potřebami a požadavky zákazníků, je možné vymezit jeho efektivitu. Pro klienta je důležitá hodnota, jakou pro něj daný výrobek či služba bude mít, dále jakými vlastnostmi produkt disponuje, jaká jsou očekávání klienta, co se týče služeb, a nemalou měrou při rozhodování působí také cena. Hodnotu produktu lze navýšit. Např. pokud vlastnosti produktu předčí očekávání zákazníků, komunikace probíhá na úrovni vyšší, než je běžné, informace poskytované klientovi jsou kvalitnější a nezkreslené a další možnosti, které mají sílu zvýšit hodnotu produktu.<sup>73</sup>

Nadprůměrné ziskovosti lze dosáhnout buďto cestou nejnižších nákladů, kdy podnik prodává běžný produkt za nejnižší cenu na trhu, nebo vyrábět a prodávat diferencovaný produkt, za nějž budou zákazníci ochotni zaplatit vyšší cenu, neboť se jedná o nákladnější výrobu. Další strategií je zaměření se na tržní segment.

Současnost je obdobím neustálých změn a dobou kladoucí důraz na vysokou rychlost. Doba dodání produktu zákazníkům se urychluje, doba potřebná na vývoj nového produktu se naopak zkracuje, stejně jako doba tržní životnosti jednotlivých produktů. Podnikatelský subjekt, jenž je schopen držet krok a pružně reagovat na rychle se měnící prostředí, má šanci na úspěch.

---

<sup>72</sup> Kislingerová, Nový, Chování podniku v globalizujícím se prostředí, 2005.

<sup>73</sup> Johnson, Scholes, Cesty k úspěšnému podniku, 2000.

Podnik si musí být vědom svých silných stránek, které jsou pro něj ve srovnání s konkurencí výhodou, stejně jako je nutné, aby znal své slabé stránky. Je pak schopen lépe nalézt příležitosti a čelit hrozbám.<sup>74</sup>

Podniky docházejí stále častěji k závěru, že také dodavatelsko-odběratelské vztahy hrají velmi významnou roli v rámci zajištění konkurenceschopnosti. Snaží se vytvořit pevnější aliance s nejlepšími dodavateli, neboť zjišťují, jak důležité je přizpůsobení se změnám poptávky a pokrytí rezerv na trhu, když všichni účastníci hodnototvorného řetězce na změnu reagují, jako by byli jeden kompaktní subjekt.

Při získávání konkurenční výhody cestou inovace se blízká spolupráce a přímý kontakt se zákazníkem projevuje jako nezbytná podmínka. Významnou měrou tak podniky snižují riziko a nejistotu, která vniká při poznávání reálných přání a potřeb zákazníků současných i potenciálních.

Spokojenost zákazníka je měřítkem úspěšnosti konkurenční schopnosti podniku. V souvislosti s budováním konkurenceschopnosti je důležité vnímat nákupní chování a zvyky zákazníků, jimiž jsou rodiny, jednotlivci, skupiny a další. Vytvořit si se zákazníkem dokonalý vztah, otevřeně s ním komunikovat, aktivně s ním spolupracovat a získat tak věrného zákazníka, také to je způsob, jak lze dosáhnout konkurenční schopnosti.<sup>75</sup>

#### 2.5.4 NOVÝ OBRAZ BUDOUCNOSTI<sup>76</sup>

Podle Rowana Gibsona mají v 21. století šanci zvítězit nikoli subjekty, které na změny reagují, ale subjekty změny vytvářející, neustále razící nové cesty, tvořící nová pravidla konkurence. Jednoduše řečeno podniky, které si před křivkou změn udržují náskok.

Současnost je dobou dynamických změn, které vyvolávají další a další změny a vynucují si přizpůsobení. Přicházejí nové směry, myšlenky a názory. S touto realitou se střetl také M. E. Porter, významný ekonom, který představil svůj nový pohled na konkurenční strategii, s níž souvisí postupy a aktivity níže uvedeny a blíže popsány.

---

<sup>74</sup> Kislingerová, Nový, Chování podniku v globalizujícím se prostředí, 2005.

<sup>75</sup> Vávrová, Tomek, Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy, 2009.

<sup>76</sup> Gibson, Nový obraz budoucnosti, 2007.

Proces získávání různorodých informací o konkurenci, od jejich platebních podmínek, přes průběh jejich reklamačního řízení, až po jejich plány do budoucnosti, jsou nepřetržitou aktivitou, která vyvolává potřebu neustále se učit něčemu novému. Příčinou je skutečnost, že tato jednání by měla poskytnout konkurenční výhody všem subjektům, jež tyto praktiky provozují, avšak konají-li je všechny podniky, již nelze hovořit o výhodě.

Neexistuje žádná strategie, kterou by podniky mohly v rámci odvětví využívat jako univerzální. Zde podniky často opakovaně chybují. Univerzální teorií není ani často zmiňovaná idea, kdy jsou podniky vyzývány ke zkracování doby potřebné na přípravu výroby a k urychlení jeho uvedení na trh. Dle Portera lze dnes dosáhnout konkurenční výhody již pouze inovací a modernizací za spoluúčasti precizně vyhotovené strategie.

Dle názoru pana Prahalada je důležité, aby se podnik od věcí minulých, jež jsou pro něj již nadbytečnou zátěží, oprostil. Avšak tato realita se ukazuje být pro vlastníky a vedoucí pracovníky, kteří vkládají do rozvoje a formování podniku mnoho emocionálního kapitálu a energie, nelehkým úkolem.

Vyjádřeno myšlenkou Garyho Hamela: „Při utváření budoucnosti nemůžete používat staré strategické nástroje.“<sup>77</sup> Konkurence již dnes není považována za nepřítele. Porter vyjádřil názor, že konkurenci lze chápat jako soupeření o ekonomický nadbytek na příslušném trhu.

## **2.6 SHRNUÍ KAPITOLY**

Část bakalářské práce nazvaná Teoreticko-metodologická východiska má za cíl seznámit čtenáře s obsahem celé této práce, která je zaměřená na zhodnocení konkurenceschopnosti konkrétního podniku. Kapitola se skládá z několika podkapitol, které jsou tematicky dále ještě rozčleněny za účelem vyšší přehlednosti a snazší orientace v dané subkapitole.

Na začátku kapitoly jsou vyjmenovány a blíže charakterizovány pojmy, se kterými se zde bude pracovat. Jedná se o přehled vybraných základních pojmů, které mají blízkých vztah

---

<sup>77</sup> Gibson, Nový obraz budoucnosti, 2007, s. 86.



k tématu práce, a jejich objasnění je tedy nezbytnou podmínkou vedoucí k porozumění jednotlivých částí a tím celé problematiky, které je práce věnována.

Následující subkapitola se soustřeďuje na vysvětlení důležitosti konkurenční strategie, na kterou je v praxi kladen nemalý důraz. Konkurenční strategie je vždy přizpůsobena potřebám podniku, a je tedy vždy pro každou organizaci jedinečná. Jsou sestavovány za účelem předejnat konkurenci a nabýt v určitém směru jisté konkurenční výhody, které mohou mít různou podobu. V této podkapitole je rovněž vysvětlena důležitost strategické analýzy, která upozorňuje na skutečnosti, které mohou nastat, a ani analýza okolí nebyla pro svůj význam vynechána.

V podkapitole Metodologická východiska jsou vyjmenovány metody, které budou aplikovány v praktické části této práce. Jednotlivé metody, které jsou svým způsobem jedinečné, jsou zde detailněji popsány. Jedinečnost vyplývá jednak z účelu, na které jsou používány a jednak z výsledků, jež přinášejí. Jejich významnost je dána skutečností, že přinášejí informace, které jsou pro každý podnik velmi důležité a jejich správné využití poskytuje možnost stát se lepšími, konkurenceschopnějšími.

Popis podnikatelského prostředí, jak už samotný název podkapitoly napovídá, se zabývá podrobným definováním prostředí. Pochopit prostředí a vlivy, jež na něj působí, je pro podniky zásadní, neboť okolí, které je nepřetržitě ovlivňováno více i méně relevantními vlivy, neustále prochází změnami a schopnost adaptovat se je tedy pro získání konkurenční výhody, ale také pro přežití firmy rozhodující. Význam podnikatelského prostředí by neměl být opomíjen, protože také zde existují příležitosti, které podniky mohou využít a dosáhnout jistých výhod.

Poslední část kapitoly je věnována názorům a myšlenkám předních ekonomů, které se vztahují na problematiku konkurence a konkurenceschopnosti. Jsou zde uvedena fakta, jež při správném využití podniku mohou přinášet úspěch. Ten však při nesprávné či chybějící péči může být pomíjivý. Podkapitola je plná skutečností a rad, o kterých by měly organizace mít alespoň povědomí, pokud se chtějí na dnešních trzích ujmout, prosperovat a dosahovat vytyčených výsledků a ne pouze přežívat.

### **3 PRAKTICKÁ ČÁST**

Praktická část se soustřeďuje především na rozbor metod, jejichž význam a cíle, kterých by mělo být dosaženo, již byly předmětem kapitoly Teoreticko-metodologická východiska, která tyto metody blíže charakterizovala a vymezila jejich důležitost pro tuto práci. Dříve, než budou realizovány referované metody, které pomohou získat cenné informace, dojde k definování podniku, jež je středem uskutečněných analýz a zároveň celé práce. Cílem praktické části je odhalit významné skutečnosti, které následně poslouží jako základ pro stanovení návrhů a doporučení, ale také poskytnout firmě sdružení VESPOL Jiří Garnol užitečné fakta, jež mohou jakýmkoli způsobem využít.

#### **3.1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU**

##### **3.1.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU**

Sdružení VESPOL Jiří Garnol (dále jen sdružení) vzniklo v roce 2004 podpisem smlouvy o sdružení, která byla sepsána dvěma individuálními podnikateli, z nichž se podpisem stali rovnocenní partneři. Společníci se dohodli na názvu sdružení VESPOL Jiří Garnol, přičemž na jméno tohoto podnikatele je rovněž vedeno účetnictví, otevřen účet v bance, sloužící pro účely sdružení, a jehož jméno je v popředí v dalších, smlouvou vytyčených, skutečnostech. Tímto se stává aktivním společníkem, přičemž druhý z partnerů, jenž vystupuje v pozadí, je společníkem pasivním.

Sdružení VESPOL Jiří Garnol působí v Havířově a ve Slavkově u Brna. Předmětem této práce však bude pouze havířovská pobočka. Zákazníky jsou tedy domácnosti, jiné podniky, organizace a instituce z Havířova a okolí. Jedná se o sdružení dvou fyzických osob, kde byl jeden ze společníků již dříve zaznamenán jako plátcem DPH, čímž vznikla druhému společníkovi povinnost, se jako plátce DPH zaregistrovat. Zatím nenastaly skutečnosti, které směřují ke vzniku povinnosti vést účetnictví, je zde tedy vedená daňové evidence. Z hlediska evropského členění podniků dle velikosti se analyzované sdružení se svým jedním zaměstnancem řadí mezi mikropodniky, s čímž souvisí jisté výhody stejně jako nevýhody.

### 3.1.2 PRODUKTY A DOPROVODNÉ SLUŽBY

Předmětem činnosti podniku je prodej dřevěných a plastových oken a dveří spolu se zajištěním kompletního servisu a veškerých doplňkových služeb.

Aby byl podnik schopen uspokojit poptávku svých zákazníků, která se vyznačuje různorodými požadavky, zajišťuje svým odběratelům výběr z rozmanité nabídky produktů. Kupující si mohou vybrat ze 7 druhů plastových oken s pěti až osmikomorovým profilem, dřevěná eurookna, hliníková okna a dveře, dále dřevěné a plastové vchodové dveře, vrata, a také sekční vrata. Jednotlivé druhy se vyznačují jistými specifickými vlastnostmi, způsobené rozdílnou strukturou a druhem použitého materiálu. Odběratelé mají díky jedinečným rysům jednotlivých produktů možnost si vybrat, dle svého uvážení a svých možností, pro něj nejvhodnější zboží.

Klient dále může využít nabídky různých doplňků k oknům, např. namontování žaluzií a rolet, sítí proti hmyzu, zabudování parapetů apod. Mají vždy možnost výběru ze vzorníků, z bohaté palety barev, tvarů a různých způsobů provedení.

Sdružení nabízí také nejrozumnější služby, kterých lze využít. Jedná se o služby, jež řeší či napomáhají řešit zákaznickovy záležitosti spojené s pořízením produktu. Jsou to např. činnosti vyvolané výměnou oken a dveří, kdy podnik za klienta řeší demontáž a ekologickou likvidaci odpadu, montáž, zednické úpravy, případně osazení parapetů, žaluzií, sítí, apod. Dále odběratelům nabízí splátkový prodej, servis spojený s údržbou oken a také bazarové zboží v případě, že o něj klient projeví zájem. Všechny uvedené aktivity podniku vedou k zákazníkovi a k uspokojení jeho potřeb.

Majitelé se snaží podporovat prodej prostřednictvím celoročně či sezónně orientovaných akčních nabídek, rovněž umožňují koupi produktů na splátky a využívají možnosti zviditelnění se zejména prostřednictvím distribuce letáků. Náležitá pozornost je věnována také webovým stránkám, které jsou pravidelně aktualizovány.

### 3.1.3 ZELENÁ ÚSPORÁM

Monitorovaný podnik je členem sdružení Zelená úsporám, jež je financováno Státním fondem životního prostředí ČR. Jedná se o dotační program, jehož cílem je podpořit opatření vedoucí k úsporám energie, a jež přispívá k využití obnovitelných zdrojů energie v rodinných a bytových domech. Účastníci museli projít určitými výběrovými kritérii stanovenými ministerstvem životního prostředí, čímž prokázali své kvality a schopnost poskytnout klientům v rámci programu komplexní služby, týkající se realizační fáze projektu.

Program byl vytvořen za účelem poskytnout všem zájemcům o titul Zelená úsporám služby spojené se získáním dotace, s realizací záměru a s proplacením dotace za pomoci firmy, která vše zařídí a zákazník se již nemusí o nic starat. Zajišťují služby od počátečního poradenství přes administrativní práce a ukončení realizace daného projektu až po přijetí dotace žadatelem, přičemž klient hradí pouze realizaci záměru.

### 3.1.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Výsledná podoba organizační struktury je obrazem způsobu organizování. Jedná se o plochou liniovou organizační strukturu, s jedním stupněm rozpětí řízení. Vlastníci jsou v hierarchii nadřízení pouze jednomu zaměstnanci, tzn., že se jedná o úzké rozpětí řízení. Výhodou je vyšší kontrola zaměstnance a jeho snazší vedení. Čím je organizační struktura jednodušší, tím je sdružení pružnější, přehlednější a jeho řízení je méně komplikované.

Jak již bylo výše zmíněno, sdružení VESPOL Jiří Garnol založili dva individuální podnikatelé, jež nesou veškerá práva a povinnosti, plynoucí ze smlouvy či ze zákona, a jež za závazky podniku ručí svým jménem. Jsou tedy na vrcholu organizační struktury. Dále je zde zaměstnán jeden zaměstnanec, který vystupuje v pozici vedoucího prodeje. Vlastníci jsou odpovědní za vedení sdružení a rozhodují, jakým směrem se bude dále vyvíjet. Aktivní společník je především manažerem a zodpovídá za provoz firmy, uzavírá kontrakty a vyřizuje veškeré právní záležitosti. Pasivní společník řídí chod podniku, jedná s úřady, komunikuje s klienty a dodavateli, zaštiťuje veškeré účetní a ekonomické práce, dále vyřizuje administrativní záležitosti a je hlavním organizátorem a realizátorem aktivit souvisejících s chodem podniku. Vedoucí prodeje komunikuje s klienty, sestavuje cenové nabídky, rovněž zajišťuje administrativní záležitosti a všechny činnosti spojené s vyřizováním objednávek.



**Obrázek 3. 1 Organizační struktura sdružení VESPOL Jiří Garnol, vlastní zpracování**

### 3.1.5 SPOLUPRÁCE S DALŠÍMI PODNIKY

Z organizační struktury je patrné, že činnosti spojené s realizací objednávek zajišťuje sdružení externě. Subjekty, zpravidla živnostníci, se kterými spolupracuje, zabezpečují veškeré služby související s výměnou oken a dveří. Jedná se např. o zasazení oken a dveří, montáž žaluzií a rolet, zabudování parapetů a jiných příslušenství. Poskytují rovněž celkový servis, jako např. seřízení oken v průběhu 3 měsíců od provedení výměny, záruční a pozáruční servis prodaných produktů a další činnosti. Spolupráce probíhá také se společností ESSOX, s. r. o., prostřednictvím které jsou svým zákazníkům schopni nabídnout prodej na splátky. Společnost opravňuje pracovníky sdružení, že svým klientům mohou vyřizovat úvěry, ke kterým přikládají splátkový kalendář. Zákazník pak platí splátky společnosti ESSOX, s. r. o., která sdružení již dříve vyplatila dlužnou částku.

## 3.2 MODEL PĚTI SIL

### 3.2.1 POTENCIÁLNÍ NOVĚ VSTUPUJÍCÍ PODNIKY

Podniky, které se rozhodnou začít s prodejem plastových a dřevěných oken, mají výhodu v neexistenci velkých překážek, které by mohly jejich snahy výrazným způsobem negativně ovlivnit. Nejedná se o odvětví, kde existují vysoké bariéry bránící novým podnikům vstoupit na trh. V rámci realizace svého rozhodnutí se na nový podnik vztahují pouze překážky finančního charakteru a hrozby ze strany konkurence. Jedná se o odvětví, které není kapitálově náročné. Existuje pouze několik málo požadavků, které je třeba splnit,

aby nově vstupující podniky mohly zahájit prodej a začít tak uskutečňovat svou podnikatelskou činnost.

Základem je vyřídít si živnostenský list a zabezpečit prostory, které budou sloužit jako prodejna. Měla by být na snadno dostupném místě, které zákazník rychle nalezne. Této skutečnosti obvykle odpovídá také cena. Čím blíže centru města, tedy čím více dostupné, tím vyšší náklady jsou na prostory vynakládány. Otázka velikosti nákladů se týká také rozhodnutí subjektů, zda mají v plánu využívat další prostory pro kanceláře nebo místa určená pro prodej budou sloužit zároveň účelům administrativním. Pokud by se podnik nedohodl s dodavateli, či s externí firmou na dodání zboží na místo určení, a rozhodl by se je dopravovat svými vozy, souvisely by výdaje také s pořízením dopravních prostředků. V případě, kdy bude nutné zboží skladovat, je potřeba zařídit skladovací prostory s příslušenstvím, s kterými souvisí další výlohy prodejce. Výhodné je využít možností reklam a služeb reklamních agentur, aby se podnik dostal do povědomí široké veřejnosti. V neposlední řadě je důležité disponovat peněžními prostředky, nezbytnými pro pořízení produktů, které se objeví v nabídce prodejce. Žádné další výdaje spojené se založením podniku nejsou nutné, navíc mnohé z výše uvedeného výčtu výdajů nejsou pro fungování prodejní činnosti přímo nezbytné. Mnohdy také dochází k materiální podpoře ze strany dodavatelů, kteří pomohou se zařízením a vybavením prodejny.

Další nutnou podmínkou k provozování obchodu s plastovými a dřevěnými okny je spolupráce s dodavateli, nejčastěji se jedná o výrobce. Ani zde se nevyskytují žádné překážky, které by novému podniku znemožňovaly, nebo jej omezovaly v realizaci jeho záměru. V Moravskoslezském kraji se nachází dostatečně velký počet firem vyrábějící především okna plastová. Nejedná se pouze o české výrobce. Své produkty zde nabízejí také zahraniční, především polští výrobci. Protože je Polsko zemí s dlouholetou tradicí ve výrobě plastových a dřevěných oken, vyrábějí velmi kvalitní produkty za ceny, které u českých výrobců nemají konkurenci. Díky tomu mají nově vstupující prodejci možnost si vybrat vhodné dodavatele dle míry splnění jejich požadavků a nikoli z důvodu nevyhnutelnosti, který by nastal v případě působení jen několika málo výrobců, jež by např. ani nesplňovali základní požadavky. Také skutečnost, že konkurence působí rovněž na výrobce těchto produktů, zapříčiňuje, že se snaží své zákazníky přitahovat různými zvýhodněnými nabídkami, nižšími cenami, a podobnými marketingovými tahy, což je pro jejich odběratele další výhoda. Tedy ani tato realita nevede ke zvýšení bariér pro nově vstupující podniky.

Vstup na tento trh není kapitálově vůbec náročný. Není nutnou podmínkou investovat do nových moderních technologií, výzkumu či vývoje, nebo získat určité licence či práva k užívání patentů, za které se také hradí jisté poplatky. Bariéry vstupu na tento trh snižuje dále skutečnost, že se nejedná o výrobní činnost, kde je zapotřebí zaměstnat zkušené a kvalifikované zaměstnance. K fungování firmy je nezbytný jen schopný majitel. Na trhu se nevyskytuje žádný dominantní prodejce, který by nabízel něčím zcela výjimečné, diferencované produkty. Ani se neočekává, že by taková situace mohla nastat, neboť by se výrobce snažil této výhody využít a prodat výjimečný výrobek co nejvyššímu počtu odběratelů, tedy prodejcům a získat jako dodavatel dominantní tržní postavení.

Ačkoli se zdá, že potenciálním novým konkurentům v jejich rozhodnutí stát se prodejcem plastových a dřevěných oken, nic zásadního nebrání, nemusí se již existující podniky zatím nové konkurence příliš obávat. Dnešní trh, je prodejci plastových oken již zcela zasyčen a poptávka po produktech je plně pokryta. Hrozba nově příchozí konkurence je reálná spíše jen v případě, kdy by si nově příchozí firma zajistila okruh zákazníků, kteří by zabezpečili její prosperitu v dlouhodobějším měřítku. Poněkud odlišná je tato situace u oken dřevěných. Konkurentů zde není tak mnoho, jako u oken plastových, tudíž bariéry pro potenciální nové prodejce těchto produktů jsou ještě nižší a vstup na trh je o to snadnější. Ovšem poptávka po dřevěných oknech je rapidně nižší, než po oknech plastových. Lze tedy předpokládat, že ani zde se existující prodejci nových konkurentů obávat příliš nemusí.

### 3.2.2 KONKURENTI V ODVĚTVĚ

V posledních čtyřech až pěti letech, konkurence v odvětví značně zesílila. Situace se tímto směrem vyvinula v důsledku zvýšeného zájmu o plastová okna, který byl a stále je podporován různými dotačními programy, jež mají za cíl zvýšit počet energeticky úsporného bydlení. Konkurence se skládá jak z velkých firem podporovaných svými výhradními dodavateli, jež tak mají výhodu velkých, zpravidla celostátních, reklam, avšak jsou s nimi zavázáni k výlučné spolupráci, tak rovněž z malých podniků, těžících z možnosti výběru vhodných dodavatelů. Velké podniky, propagující jméno svého výhradního dodavatele, si na jedné straně již nemusí zabezpečovat reklamu, neboť je zajišťována dodavatelem. Také je jim poskytnuta pomoc při zařizování prodejny, kdy od svého partnera obdrží určitá zařízení s jejich logy, názvy, apod. Na druhé straně jsou však natolik svázáni, že mohou obchodovat pouze s jednou firmou a nemají možnost volby vybrat si pro ně vhodnějšího dodavatele. Musí

se podřizovat jejich prodejní politice, dodržovat jimi stanovená pravidla a podmínky. Nemají možnost přizpůsobovat si ceny podle svých potřeb a situace na trhu. Veškeré změny, které chtějí uskutečnit, jsou podřízeny rozhodnutí výhradního dodavatele. Jsou tedy brzděni zdoluhavou komunikací, a jelikož rozhodnutí není okamžité, také časem potřebným pro jeho usnesení. Malé podniky sice výše jmenovanými výhodami, plynoucími ze stálé spolupráce s dodavatelem, nedisponují, mohou si však podle svých potřeb, přání a situace na trhu zvolit subjekt, se kterým budou mít zájem obchodovat, nebo se kterým spolupráci ukončí, když nebude odpovídat jejich požadavkům. Jelikož sdružení VESPOL Jiří Garnol nespolupracuje s žádným výlučným partnerem, má ve výběru dodavatelů, a také ve výběru služeb, které svým zákazníkům poskytne, lidově řečeno „volné ruce“.

Jen v Havířově nabízí prodej dřevěných a plastových oken osm firem, z toho všechny nabízí okna plastová a jen dvě prodejny také okna dřevěná. Dalších pět prodejců je v okolních obcích, přičemž jen jeden je současně prodejcem oken dřevěných. V Havířově a jeho okolí tedy působí naprosto dostatečný počet firem schopných uspokojit poptávku po těchto plastových produktech v dané lokalitě, ale jen čtyři prodejci, mezi kterými je sledované sdružení, nabízí ke koupi také okna dřevěná. Avšak tyto čtyři prodejci jsou schopni pokrýt poptávku uvedené lokality po těchto výrobcích, neboť v procentuálním vyjádření představuje prodej dřevěných oken pouze 6% podíl na celkovém prodeji obou produktů.

Největšími konkurenty v prodeji plastových oken, jež mají pobočky přímo v Havířově, jsou DECPLAST a SVĚT OKEN. Podnik DECPLAST je druhou firmou, nabízející v Havířově a okolí také okna dřevěná. Obě firmy se v nabídce produktů, doprovodných služeb a v aktivitách velmi podobají analyzovanému sdružení. Nabídka plastových oken je velmi podobná, liší se jen v detailech a služby, které poskytují svým zákazníkům, zahrnují rovněž přibližně stejné činnosti. Jedná se o poradenství, cenové kalkulace a aktivity spojené zejména s výměnou oken. Avšak nabídka služeb následujících po výměně oken se již liší. Např. firma DECPLAST poskytuje pouze služby spojené s výměnou oken, čímž pro ni veškeré aktivity končí úklidem po realizované zakázce. Kdežto SVĚT OKEN a sdružení VESPOL Jiří Garnol ve své nabídce zákazníkům zajišťují také ekologickou likvidaci odpadu, záruční i pozáruční servis, přičemž pomoc s údržbou oken, zahrnující jejich bezplatné seřízení v rámci několika měsíců, nabízí pouze sdružení. Všechny podniky jsou účastníky programu Zelená úsporám, každý podnik podporuje prodej různými akčními nabídkami a jejich nabídka se vztahuje kromě oken také na nejrozumnější příslušenství, jako jsou, parapety, žaluzie, sítě proti hmyzu,



apod. Sdružení VESPOL Jiří Garnol spolu s firmou SVĚT OKEN svým klientům zabezpečuje finanční poradenství, přičemž pouze sdružení nabízí prodej produktů na splátky. Společnost ESSOX, s. r. o. poskytla sdružení oprávnění uzavírat se zákazníky smlouvy o půjčce jejich jménem. DECPLAS a SVĚT OKEN jsou výrobními společnostmi, které otvírají své pobočky po celé České republice, čímž vytváří síť svých prodejen. Jsou těmi dodavateli, kteří své odběratele zavazují k výhradní spolupráci a k propagaci pouze jejich produktů, tedy jejich jména. SVĚT OKEN se navíc specializuje, jako jeden z mála výrobců oken u nás, na výrobu stínící techniky, čímž si na trhu vytváří jistou konkurenční výhodu. Firma DECPLAST také disponuje dvěma normami ISO, které garantují kvalitu vyrobených produktů, a jako jediný výrobce v České republice člení své výrobky podle energetické úspory do tří tříd, čímž také zvyšuje pozornost zákazníků. DECPLAST a SVĚT OKEN jsou podniky s největším tržním podílem na sledovaném trhu. Disponují větším kapitálem a k výrobě používají špičkovou technologii. Jejich velikost však zamezuje jejich flexibilnímu přizpůsobování se poptávkám zákazníků.

Dále v Havířově fungují menší podniky, jako je B&B okna, Aluplast Havířov, Oknomont, Zama systém company, TO-RA Interiér a Robert Hrehor. Stejně jako sdružení VESPOL Jiří Garnol nabízí také jiné produkty a služby, které se netýkají přímo oken. Jsou to podniky, které mají přibližně stejný podíl na trhu. Ani tyto firmy se od sdružení příliš neliší. Výběr plastových oken je velmi podobný, stejně jako služby spojené s jejich výměnou. Rovněž nabízejí další produkty, které slouží jako doplňky. Jedná se o parapety, žaluzie, markýzy, rolety, sítě proti hmyzu, stínící techniky apod. Další informace se již více různí. B&B okna a Aluplast Havířov jsou také účastníky programu Zelená úsporám. B&B okna svým zákazníkům nabízí jako jedna z mála firem v České republice čtyřsklo, čili okna se čtyřmi skly. Aluplast Havířov je výrobce plastových oken, jejichž kvalita je garantována certifikátem ISO 9001 a značkou evropské kvality **CE**. Oknomont je referovanou třetí firmou, která ve zkoumané lokalitě nabízí svým zákazníkům také okna dřevěná.

V okolních obcích existují další konkurenční firmy, které nabízejí plastová okna. Jedná se o pět podniků, sídlících v Horní Suché, Albrechticích, Dolních Domaslavicích, Petřvaldě a v obci Lučina. Právě v poslední jmenované obci má své sídlo společnost FINSTAL, s. r. o., která patří mezi další prodejce dřevěných oken v dané lokalitě, mezi jejíž dodavatele patří významní zahraniční, především němečtí a britští výrobci dřevěných a plastových oken. Jedná se o společnost tvořící síť prodejen po celé ČR.

### 3.2.3 ANALÝZA ODBĚRATELŮ

Mezi zákazníky hodnoceného sdružení patří domácnosti, podniky, organizace a státní instituce. Jen v Havířově bylo k 31. 12. 2009 evidováno 81 700 obyvatel<sup>78</sup>. Je městem s rozšířenou působností a budeme-li počítat také obyvatelstvo přilehlých obcí, spadajících do jeho správního obvodu, mělo ke dni 31. 12. 2008 98 172 obyvatel<sup>79</sup>. Počet podnikatelských subjektů byl ke konci roku 2009 vyčíslen na 13 495 včetně státních organizací. Dále zde nalezneme 54 kulturních a jiných zařízení, 67 škol od mateřských, přes umělecké až po vysokou odbornou školu a 142 zařízení využívaných pro sociální účely, sport a zdravotnictví<sup>80</sup>. Celkem je zde vystavěno 34 748 bytů, přičemž 7 634 bytů je obecních a zbytek vlastní soukromí majitelé<sup>81</sup>.

Výše uvedený výčet pro sdružení představuje potenciální zákazníky. Podstatná je okolnost, že veškerá vyjmenovaná zařízení jsou ve vlastnictví města. Zda tedy dojde k dalšímu rozmachu poptávky po plastových a dřevěných oknech v této lokalitě, čili k nárůstu zakázek a s tím souvisejících zisků pro sdružení a jeho konkurenty, velmi záleží na stavu městské pokladny, a částečně také na nutnosti provést u uvedených budov výměnu oken. Poptávku dále ovlivňuje skutečnost, že v roce 2008 se v Havířově nezaměstnanost pohybovala v průměru kolem 14,08 %, což je nejméně za poslední devět let. Od roku 2006 míra nezaměstnanosti v dané oblasti vytrvale klesá.<sup>82</sup> Uvedené skutečnosti představují pro všechny subjekty z Havířova a okolí příznivý vývoj. Čím více obyvatel bude zaměstnáno, tím více peněžních prostředků bude vynakládáno také na zboží, jež není nezbytně nutné. Současná situace ovlivňuje pozitivním způsobem také poptávku po plastových a dřevěných oknech.

---

<sup>78</sup> Havířov v číslech [online]. 2009, prosinec [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.havirov-city.cz/historie-a-soucasnost/havirov-v-cislech.html>>.

<sup>79</sup> Český statistický úřad - Demografická ročenka správních obvodů obcí s rozšířenou působností (1999 až 2008). [online]. 2009, listopad [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/kapitola/4030-09-\(1999\\_az\\_2008\)-13000](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/kapitola/4030-09-(1999_az_2008)-13000)>.

<sup>80</sup> Český statistický úřad - Městská a obecní statistika [online]. 2009 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola\\_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro\\_4382338=555088](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro_4382338=555088)>.

<sup>81</sup> Havířov v číslech [online]. 2009, prosinec [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.havirov-city.cz/historie-a-soucasnost/havirov-v-cislech.html>>.

<sup>82</sup> Český statistický úřad - Městská a obecní statistika [online]. 2009 [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola\\_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro\\_4382338=555088](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=MOS+ZV01&kapitola_id=5&kontext=t&razeni=ta&pro_4382338=555088)>.

Jak bude uvedeno podrobněji v další metodě, ve SWOT analýze, konkrétně ve výčtu slabých stránek podniku, nemá sdružení VESPOL Jiří Garnol podepsanou žádnou stabilní smlouvu, která by jim zajišťovala stálejší spolupráci se svými odběrateli, a znamenala také větší jistotu, spočívající v zabezpečení pravidelných příjmů. Nejčastěji jsou kontaktováni stavebními firmami a běžnými občany. Státní organizace a podniky jsou až na místě třetím. Zákazníci obvykle do prodejny sdružení přicházejí na základě doporučení rodiny, známých, přátel, sousedů, jiných podniků apod. Z uvedeného je zřejmé, že si klienti své dodavatele vybírají především na základě referencí, a až na druhém místě podle reklamy. Vzhledem k potřebě získávat zákazníky, se jedná o podstatnou informaci. Nejčastějšími zákazníky sdružení jsou běžní občané. Ovšem ať jsou zákazníci občané či jiné podniky, jejich výběr je založen na totožných kritériích, tedy především na ceně a míře splnění požadovaných vlastností.

Stejně jako klienti vyhledávají sdružení VESPOL Jiří Garnol, tak rovněž sdružení si své klienty vyhledává a navazuje s nimi kontakt. Nejčastěji oslovují stavební podniky stavějící rodinné domy na klíč, nebo zjišťují informace o plánovaných výstavbách a následně oslovují organizace, které mají za úkol projekty realizovat, zda nemají zájem o spolupráci. Z jasných důvodů dávají přednost především podnikům, jež se zabývají přímo stavební činností, tedy kdy se nejedná o další zprostředkovaný prodej. Při prodeji klientům, kteří dané produkty dodávají dále, např. stavebním firmám, vzniká větší riziko nezaplacení, protože pokud by koneční spotřebitelé nebyli schopni vyplatit požadovanou částku svému dodavateli, s velkou pravděpodobností by ani tento podnik nemohl uhradit požadovanou sumu svému obchodnímu partnerovi. Dalším důvodem je možnost sdružení, stanovit si vyšší marži v případě, kdy se jedná o prodej konečným spotřebitelům.

#### 3.2.4 ANALÝZA DODAVATELŮ

Dodavatelé sdružení VESPOL Jiří Garnol jsou vybrané české a polské podniky, které jsou zpravidla výrobci produktů, které nabízejí. V určitých intervalech jsou jednotliví dodavatelé detailněji hodnoceni, tzn., že se berou v úvahu jejich produkty, zejména cena, kvalita a vlastnosti, které by měly odpovídat požadavkům trhu. Dále dochází k hodnocení samotného dodavatele, jeho spolehlivosti, ochoty, profesionality, vstřícnosti, jeho přístupu k reklamám, stížnostem a jiným nepříznivým okolnostem a zvažuje se, zda s ním nesouvisí nějaké další problémy. V neposlední řadě prochází analýzou také dodací podmínky, stanovené

sdužením. Posuzuje se, zda jsou uskutečňovány včas, na správné místo, v požadovaném rozsahu a kvalitě, zda dochází k odchylkám od objednávky, jak často a jakým způsobem na to reagují výrobci, jestli tuto skutečnost ignorují, nebo okamžitě řeší. Na závěr dochází k hodnocení jednotlivých dodavatelů a zjištění, zda jsou stále vhodnými obchodními partnery. Jestliže tomu tak již nebude, spolupráce bude ukončena a na základě sdužení stanovených požadavků dojde k výběru dodavatele nového, který je následujících pár týdnů či měsíců v tzv. „zkušební lhůtě“, kdy je kooperace s ním sledována a vyhodnocována.

Nelze říci, že by silná konkurence nepůsobila také na výrobce plastových oken. V analyzované lokalitě a jejím širokém okolí se mimo českých producentů pohybují také producenti polští, kteří mají ve výrobě oken z různých materiálů bohaté zkušenosti. Existující rivalita navozuje mezi zákazníky pocit jistoty, že jimi odebírané produkty jsou kvalitním výsledkem výrobního procesu konkurenceschopných podniků. Představuje záruku, že nedojde k prodeji druhojakostních produktů, protože by výrobcům v takovém případě mohly nastat problémy se získáním dalších zakázek. Sdužení a ostatní prodejci oken v příslušné oblasti mohou být spokojeni a předpokládat, že zboží bude s největší pravděpodobností vždy kvalitní.

Sdužení VESPOL Jiří Garnol spolupracuje s dodavateli českými, polskými a jedním slovenským. Okna a vstupní dveře bez ohledu na materiál jsou dováženy z Polska od čtyř předních výrobců. Dřevěná okna a vstupní dveře jsou dodávány podniky Grabowski a Librowski, zatímco plastová okna a vstupní dveře dodávají firmy Termoprofil a OKNA Rabien. Jedná se o podniky, které již prošly určitými fázemi vývoje, jež je posunuly dále a umožnily jim čelit obrovské konkurenci, která na polském trhu existuje. Právě ona konkurence je velkou výhodou pro odběratele, tedy rovněž pro sdužení VESPOL Jiří Garnol, neboť nutí výrobce vyrábět kvalitní produkty za nízké ceny a bojovat o zákazníky různými zvýhodněnými nabídkami. K výrobě používají špičkové technologie renomovaných firem, které zaručují vysokou kvalitu a odolnost produktů vůči vlivům okolí, např. kyselým dešťům, apod. Tyto výrobní společnosti si jsou vědomy výhod plynoucích z použití nejmodernějších technologií, do kterých od počátku investují. U firmy Grabowski výroba neprobíhá jen v Polsku, ale také v Německu, kde je uskutečňována celá jedna etapa výroby.

Vyrábí kvalitní produkty, které jsou na každém stupni výroby precizně zpracovávány. Ze stran dodavatelů jsou neustálé snahy o inovace a dokonce se podílí na vývoji nových materiálů a konstrukcí. S těmito předními výrobci, jež používají k výrobě nejmodernější

technologie, a kterým zatím čeští výrobci nemohou cenově konkurovat, probíhá úzká spolupráce. Vzájemně se podporují reklamou, kdy na sebe např. na webových stránkách vzájemně odkazují, nebo je jejich kooperace předmětem článků v katalogích, apod. Spolupráce a především komunikace probíhá na vyšší úrovni, než s dodavateli ostatních výrobků. Manažer sdružení s polskými dodavateli komunikuje a přibližuje jim, co podle nich na produktu není ideální, v čem by si představovali vylepšení a jakým způsobem. Výrobci pak zvažují, zda lze s uvedenými skutečnostmi něco dělat a jestli je navrhovaná úprava možná. S těmito dodavateli sdružení spolupracuje od svého vzniku a spolupráci si velmi pochvaluje. Reklamáce na jejich výrobky jsou velmi ojedinělé a vztahují se převážně na povrchové nedostatky, nikoli na omezenou funkčnost. Vyřizují je velmi pohotově a ani v těchto záležitostech s nimi pracovníci sdružení nemají žádné problémy. Na své výrobky zpravidla poskytují nadstandardní garanci, která se pohybuje v rozmezí dvou až pěti let. Další výhodou, plynoucí z této spolupráce, vychází z možnosti, nechat si výrobky dodat na místo určení. Sdružení této nabídky využívá, čímž přenáší riziko poškození výrobků na dodavatele a snižuje náklady spojené se skladováním, protože produkty jsou dodavateli dováženy až na místo realizace zakázky. Majitelé sledovaného podniku na ně plně spoléhají, ale jelikož vždy dodali zásilku včas, nemají důvod zavedené zvyky měnit.

Vrata a různé doplňky k oknům a dveřím dodávají pro změnu pouze čeští výrobci a dodavatelé. Jedná se o parapety, žaluzie, rolety, nalepovací mřížky, výplně do plastových vstupních dveří, sítě proti hmyzu apod. Aby sdružení dokázalo plně uspokojit poptávku svých zákazníků, spolupracuje s dodavateli, kteří rovněž zaručují bohatou nabídku svých výrobků. Odběratelé mají možnost si výše uvedené a další produkty vybrat ze vzorníků, z pestré škály barev, tvarů, velikostí a z různých způsobů provedení. Také zde dochází k pravidelnému hodnocení dodavatelů. Výše uvedené a další produkty sdružení odebírá od spolehlivých firem, které splňují stanovená kritéria a dodržují dohodnuté podmínky.

Své dodavatele se snaží vybírat opravdu pečlivě, neboť ani pro sdružení není ukončení spolupráce se stávajícím dodavatelem příjemné. Samotný výběr nového podniku není vůbec náročný, protože na trhu působí mnoho výrobců a dodavatelů, nabízejících velmi podobné produkty, ale existuje také řada stinných stránek. Přestože by se mělo jednat o nejvhodnějšího dodavatele, který byl zvolen na základě svých jistých kvalit, musí si oba nově spolupracující podniky na sebe zvykat. Je důležité se naučit vnímat a uspokojovat požadavky jeden druhého, správně spolu komunikovat a zvyknout si na nové podmínky.

### 3.3 SPACE ANALÝZA SDRUŽENÍ VESPOL JIŘÍ GARNOL

#### 3.3.1 STABILITA PROSTŘEDÍ

Na sledovaný trh plastových a dřevěných oken, stejně jako na všechny ostatní trhy, působí řada faktorů, které ovlivňují stabilitu tohoto prostředí. Pro účely této práce budou zohledněny pouze vlivy, jež v současné době určitým způsobem působí na jeho stabilitu, nebo se jejich účinek v budoucnu předpokládá. Jedná se o technologické změny, proměnlivost poptávky, cenové rozmezí konkurenčních výrobků, bariéry vstupu do odvětví, cenová elasticita poptávky, ekologie a politika životního prostředí, demografie a trh práce.

Technologické změny jsou pro výrobce a prodejce oken alfou a omegou. V důsledku silné konkurence, je nutné se jistým způsobem odlišit a jednou z možností je diferenciací ve výrobním procesu. Zde je technologie stěžejní. Vyspělejší technologie zajistí levnější či rychlejší výrobu stejně nebo více kvalitních produktů, anebo umožní zcela ojedinělý způsob výroby, jehož výsledkem jsou produkty s unikátními vlastnostmi, které mohou daný podnik zvýhodnit. Změny jsou v tomto prostředí velmi rychlé. Co nebylo možné vyrábět před pár lety, je dnes již zcela běžné. Úzce souvisí také s oblastí výzkumu a vývoje, kde se vyvíjí nové materiály a konstrukční možnosti, které rovněž výrazným způsobem ovlivňují vývoj plastových a dřevěných oken. Stále se na trh uvádějí nové a nové produkty vyráběné nejmodernějšími technologiemi. Jedná se o velmi významný faktor, který žene daný trh stále kupředu, přičemž jeho intenzivní působení se předpokládá také v budoucnu.

Poptávka je proměnlivá zejména s ohledem na roční období. Postupně se snižuje v podzimních měsících, přičemž v zimě je minimální. Jaro a léto se již vyznačuje stabilní poptávkou. Množství zakázek je tedy ovlivněno sezónními vlivy. Proměnlivost poptávky souvisí také s existencí různých dotačních programů, zaměřených na ochranu životního prostředí a jeho zlepšení. Programy podporují mimo jiné energetickou úsporu, čili rovněž pořízení plastových a dřevěných oken určitých parametrů. Jedná se o finanční podporu, kdy je možné ze státních fondů a fondů Evropské unie získat dotace na pořízení těchto produktů, které často pokryjí velkou část jejich ceny. Díky této skutečnosti se poptávka po plastových oknech znatelně zvýšila. S její proměnlivostí souvisí také faktory, kterými je ekologie a politika životního prostředí, které rovněž ovlivňují stabilitu prostředí. Je nutné předpokládat, že

s postupným ukončováním dotačních programů začne klesat také poptávka po plastových oknech.

Konkurence, která se orientuje na prodej plastových oken, je v dané lokalitě relativně velká. Aby tedy prodejci těchto produktů byli schopni na trhu konkurovat, jsou nuceni snižovat ceny. V současné době se prodejní ceny českých podniků nabízejících plastová okna pohybují přibližně na stejné úrovni. Výjimkou jsou však prodejci z Polska, nabízející stejně kvalitní výrobky za bezkonkurenční ceny. Zatím působí mimo sledovanou lokalitu, avšak do budoucna mohou být hrozbou. Jak již bylo zmíněno v Porterově analýze, bariéry vstupu do odvětví nepředstavují téměř žádnou překážkou. Za jediné omezení lze považovat již zavedenou početnou konkurenci, která je schopna dostatečným způsobem uspokojit poptávky na daném území. Potenciálním nově vstupujícím firmám se uvedená situace může jevit jako dostatečně velký důvod, proč se rozhodnou na trh nevstoupit. Avšak pro polské prodejce a jejich nízké ceny to překážka být nemusí.

Další z faktorů, který má vliv na stabilitu prostředí, je cenová elasticita poptávky. Plastová a dřevěná okna lze označit za produkty, které nejsou pro život nezbytné, velikost poptávky tedy bude záviset zejména na jejich ceně. S růstem ceny se předpokládá snížení poptávaného množství, a naopak pokles ceny se projeví růstem poptávky po konkrétních produktech. Jedná se tedy o zboží, u kterého lze předpokládat silnou elasticitu poptávky v závislosti na ceně. Elasticitu podporuje také možnost zákazníka vybrat si mezi plastovými, dřevěnými a hliníkovými okny. Je tedy pravděpodobné, že pokud dojde ke změně ceny jednoho produktu, výrazným způsobem se tato skutečnost projeví na poptávce po produktech ostatních.

Rok od roku v Havířově klesá počet obyvatel, tedy ubývá potenciálních zákazníků.<sup>83</sup> Na druhou stranu se v této lokalitě již od roku 2006 snižuje míra nezaměstnanosti, což má pro stabilitu daného prostředí pozitivní význam, ačkoli se stále jedná o celorepublikový nadprůměr.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Český statistický úřad – Demografická ročenka měst (1999 až 2008) [online]. 2009 [cit. 2010-04-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/4018-09>>.

<sup>84</sup> Havířov v číslech [online]. 2009 [cit. 2010-04-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.havirov-city.cz/historie-a-soucasnost/havirov-v-cislech.html>>.

### 3.3.2 SÍLA ODVĚTVÍ

Nejen pro sdružení je vhodné znát odvětví, ve kterém se nachází, mít povědomí o jeho síle a zároveň disponovat podstatnými informacemi o činitelích, jež je ovlivňují. Faktory, které na sílu odvětví značným způsobem působí, tedy růstový potenciál, technologické know-how, potřeba speciálně kvalifikované pracovní síly, složitost vstupu do odvětví, možnost substituce produktů a vyjednávací síla dodavatelů, budou detailněji popsány v této části SPACE analýzy.

V posledních několik málo letech se odvětví neustále vyvíjelo a procházelo permanentními změnami zejména díky technologickému pokroku. Výrobní podniky nabízely nové produkty s lepšími a užitečnějšími vlastnostmi, což v kombinaci s rostoucí konkurencí znamenalo trvalý rozvoj a růst daného odvětví. Situace není ani v současné době nikterak odlišná, přičemž v souvislosti s permanentními technologickými změnami se očekává další vzestup také do budoucna. Stále je co vynalézat a co zlepšovat, a také požadavky zákazníků jsou náročnější. K jejich uspokojování je potřeba, aby se odvětví dále vyvíjelo a rostlo. Výrobci, ať již čeští či polští, používají k výrobě dřevěných a plastových oken jen málo odlišné stroje a zařízení. Jejich konkurenceschopnost a postavení na trhu se odvíjí především od použité technologie při výrobě oken. Uplatňují nejmodernější dostupná zařízení. Jen pár výrobců spolupracuje na vývoji nových výrobních zařízení a zabezpečují si tak jako jedni z prvních přístup k nové technologii. Na krátkou chvíli se stanou podniky, vlastníci jedinečné technologické know-how. Ovšem v odvětví, ve kterém se sdružení pohybuje, nemá technologické know-how praktický žádný význam, neboť by zde nenašlo uplatnění. Prodej oken není podmíněn žádnými odbornými znalostmi tohoto směru. Záleží především na výrobcích a jejich znalostech a zkušenostech.

Prodej dřevěných a plastových oken není podmíněn nutností zaměstnat speciálně kvalifikované odborníky svého oboru. Ovšem je vhodné, aby prodávající osoby byly v tomto oboru dostatečným způsobem vzdělané, čehož lze dosáhnout např. školeními, konzultacemi s výrobcí či jinými vzdělávacími programy. Jsou důležitými osobami, neboť komunikují se zákazníky a měly by tedy být schopny poskytnout kvalitní poradenské služby, týkající se daných produktů. Ty se pyšní jedinečnými vlastnostmi vyvolanými jejich specifickými technologickými parametry, které by prodejci měli znát, aby dokázali uspokojivým způsobem odpovědět na otázky klientů a dostatečně je informovat. Vstup do odvětví není nikterak



složitý. Jak už bylo uvedeno v první části této metody, ve Stabilitě odvětví, nejsou bariéry vstupu příliš omezující. Subjektům, které budou chtít do odvětví vstoupit, si stačí zajistit pouze dodavatele konkrétních produktů, což by ve sledovaném teritoriu nemělo být obtížné, dále si zabezpečit prostory, které budou sloužit prodeji a nakonec mít k dispozici dostatečné množství finančních prostředků, potřebných k zajištění chodu podniku a s tím spojených veškerých aktivit. Samozřejmě základním požadavkem je vlastnit živnostenský list, opravňující k podnikání v daném oboru. Uvedené kroky naznačují, že vstup do odvětví není opravdu složitý a pokud nedojde k významným legislativním změnám, nepředpokládá se obrat ani v budoucnu.

Síla odvětví se odvíjí rovněž od možnosti nahradit dané produkty substitučními výrobky. Neexistuje však substitut, který by plastová, dřevěná a hliníková okna plnohodnotně nahradil. Uvedená skutečnost tedy bezesporu přispívá k růstu síly odvětví, ve kterém se sdružení nachází. Výrobců oken je ve sledované lokalitě a v jejím okolí poměrně velké množství, což na jejich vyjednávací sílu působí dosti negativně. Mají omezenou možnost stanovit si své podmínky a svá pravidla, která by se ve vztahu s odběrateli dodržovala, v opačném případě hrozící ztráta klienta a jeho přechod ke konkurenci. Pokud nenabízejí nějakým způsobem jedinečné a originální výrobky, které svou diferenciací získávají přízeň a loajalitu zákazníků, nebo pokud nedisponují jinými konkurenčními výhodami, lákající klienty, mají velmi ztížené podmínky pro diktování svých pravidel. Na trhu působí řada kvalitních výrobců, kteří odběratelům mohou nabídnout tytéž produkty za podmínek, které si určí zákazník. Výrobci v analyzované lokalitě se nevyznačují různorodou nabídkou. Obecně je jejich vyjednávací malá, avšak mohou ji individuálně posilovat v závislosti na způsobu, jakým přistupují k jednotlivým zakázkám, jak plní dohodnutá pravidla a jaké vztahy mají s jednotlivými odběrateli.

### 3.3.3 KONKURENČNÍ VÝHODA

Na sdružení a jiné podniky orientující se na prodej plastových a dřevěných oken, má vliv mnoho činitelů, přičemž nemalé množství působí také na jeho konkurenční výhodu. Rozbor těchto činitelů a jejich vliv na sdružení bude předmětem této části SPACE analýzy. Vybranými faktory jsou kvalita výrobků, rychlost zavádění nových výrobků, technologické know-how a loajalita zaměstnanců, zkušenosti vlastníků a vnímání podniku okolím.

Sdružení VESPOL Jiří Garnol spolupracuje s předními polskými výrobci dřevěných a plastových oken, jež jsou zkušenými producenty. Jejich inovátorské smýšlení, výroba na velmi vyspělých zařízeních, pečlivý výběr dodavatelů materiálů, neopomíjená komunikace a spolupráce s odběrateli a v neposlední řadě kooperace s dalšími předními zahraničními podniky specializujícími se na konkrétní etapu produkce, z nich vytváří dodavatele, pečlivě se starající o kvalitu svých produktů. Sdružení si prostřednictvím těchto výrobců zajišťuje přísun skutečně vysoce jakostních dřevěných a plastových oken, jejichž kvalita je dodavateli plně zaručena. Sympatie výrobců k inovacím, novým technologickým postupům a technologiím, ubezpečuje jejich zákazníky, tedy rovněž sdružení, že budou nabízet stále nové a modernější produkty s pokrokovými užitnými vlastnostmi. Sdružení VESPOL Jiří Garnol spolupracuje s výrobcí, jejichž technologické know-how je na vysoké úrovni, a jehož významnosti si jsou dobře vědomi. Ovšem toto know-how není využíváno konkrétně sdružením, ačkoli velmi ovlivňuje jeho konkurenční výhodu. Ve chvíli, kdy dodavatelé vyvinou nový produkt a uvedou jej na trh, bude mít, jako jejich klient, možnost tento produkt nabízet svým zákazníkům okamžitě. Rychlost uvedení nového výrobku na trh není ze strany sdružení nijak omezena, záleží tedy na výrobcí, jak rychle je schopen produkt vyrobit a dodat.

Ve sledovaném podniku je zaměstnán jeden zaměstnanec, který je s ním plně ztotožněn. Jeho loajálnost, projevující se kladným přístupem k práci, respektováním a přijímáním odpovědnosti a ochotou vykonávat činnosti nad rámec svých povinností, je velkou předností pro celé sdružení. Také skutečnost, že je přesvědčen o kvalitách podniku a produktů, přispívá ke zvýšení jeho důvěryhodnosti mezi klienty. Váží si zákazníků a své práce, což se projeví také na pověsti firmy, která je z velké části tvořena právě referencemi odběratelů. Další výhodou jsou zkušenosti vlastníků nabyté několikaletým působením v odvětví. Trh plastových a dřevěných oken již prošel určitým vývojem a skutečnost, že přes rostoucí konkurenci a neustálé změny sdružení na trhu nadále působí, poukazuje na schopnosti majitelů předvídat změny a pružně na ně reagovat. Jsou pravidelně vystavováni vlivům trhu, což má za následek další nabývání cenných zkušeností, ze kterých mohou při řízení podniku čerpat. Zkušenosti získané praxí jsou pro načerpání a udržení konkurenceschopnosti neocenitelným přínosem.

Realitou zůstává, že se sdružení v určitých záležitostech nemůže velkým konkurenčním podnikům vyrovnat. Velcí prodejci zpravidla mívají zajištěnou rozsáhlou reklamu, která jejich jméno dostává do povědomí široké veřejnosti a tedy rovněž

potenciálních zákazníků. Podobný vliv má také sponzoring, spočívající ve financování různých sportovních a společenských akcí konkrétní firmou, která se tímto způsobem zviditelní. Avšak tyto aktivity si menší podniky, jako je sdružení, nemohou z důvodů omezených finančních prostředků ve větším měřítku, dovolit. Analyzovaná firma uplatňuje jinou účinnou metodu, jak zaujmout a zabezpečit její vnímání potenciálními zákazníky, a to především kladnými referencemi klientů. Především tímto způsobem a jen v minimálním měřítku reklamou, umožňuje své zviditelnění.

### 3.3.4 FINANČNÍ SÍLA SDRUŽENÍ

Poslední část SPACE analýzy se zabývá činiteli poukazujícími na finanční sílu sdružení. Každý podnik by si měl v určitých časových intervalech nechat zpracovat finanční analýzu a obeznámit se tak se svou finanční situací. Ačkoli se jedná o důležitou problematiku, je pozornost věnována pouze několika málo vybraným činitelům, neboť není účelem této práce vypracovat podrobný rozbor finanční síly Sdružení VESPOL Jiří Garnol. Mezi vybranými faktory jsou základní ukazatele finanční analýzy a jiné nekvantifikované vlivy. Konkrétně se jedná o míru celkové zadluženosti, rentabilitu aktiv, dobu obratu pohledávek a závazků, celkovou likviditu a míru rizika.

Celková zadluženost se počítá v případech, kdy chtějí vedoucí pracovníci zjistit, jaká je zadluženost podniku. Ilustruje, jaký je podíl celkových dluhů na majetku. Dosazením náležitých účetních položek do vzorce č. 1 vyšla hodnota 52,8 %. Ukazuje se, že sdružení je zadluženo z 52,8 %. Jelikož je obchodním podnikem, tento výsledek pro něj zatím nepředstavuje žádnou hrozbu. Pro výrobní firmy by již mohl znamenat potíže. Vždy je však důležité, aby sdružení dokázalo své závazky plnit a nedostalo se do platební neschopnosti. K získání této informace bude použit další ukazatel, kterým je rentabilita aktiv neboli ROA. Výpočet slouží především ke zjištění, jak velký zisk připadá na jednu korunu vloženého kapitálu. Po dosazení požadovaných účetních dat do vzorce č. 2 vyšla hodnota 31,2 %, která udává, že z jedné koruny vloženého kapitálu sdružení generuje 31 haléřů zisku. V případě, kdy by se společníci rozhodli půjčit si od banky peníze, budou, za jinak nezměněných okolností, stále schopni plnit závazky, pokud bude úroková míra nižší, než výsledná hodnota ROA, tedy 31,2 %.

Další hledanou hodnotou je doba obratu krátkodobých závazků, která charakterizuje platební disciplínu podniku. Po výpočtu vzorce číslo 3, do kterého byly doplněny odpovídající hodnoty, bylo získáno číslo 15,1. Tzn., že sdružení trvá průměrně 15 dní, než zaplatí své krátkodobé závazky. Obvykle jsou dodavatelské úvěry poskytovány až na 30 dní, z čehož vyplývá, že závazky jsou hrazeny relativně rychle. S dobou obratu krátkodobých závazků úzce souvisí doba obratu pohledávek. Výpočet je velmi podobný předcházejícímu, jen v čitateli se místo krátkodobých závazků objeví hodnota pohledávek. Výpočet provedený dle vzorce číslo 4 odhalil, že doba obratu pohledávek v průměru představuje 5,5 dní. Jedná se o vyjádření, jak dlouho obvykle odběratelům trvá, než uhradí svůj dluh. Výsledek není nijak překvapivý, neboť sdružení své produkty dodává z velké části také občanům, kteří provedenou výměnu hradí zpravidla okamžitě. Hodnoty zjištěné z předešlých dvou výpočtů potvrzují zachování pravidla solventnosti, které říká, že doba obratu pohledávek by měla být kratší, než doba obratu závazků.

Poslední výpočet se bude týkat zjištění, jaká je celková likvidita sdružení. Likvidita vyjadřuje schopnost podniku plnit své krátkodobé závazky. Z propočtu provedeného dosazením požadovaných hodnot do vzorce č. 6 vyplývá, že kdyby sdružení převedlo celá svá oběžná aktiva na peněžní prostředky, bylo by schopné své krátkodobé závazky uhradit 1,55 krát. Tento ukazatel finanční síly sdružení snižuje, neboť hodnota 1,55 představuje spodní hranici optimální likvidity.

Majitelé sdružení zaujímají odmítavý postoj k riziku a nejistotě a vědomě se jim snaží vyhýbat. Averse k riziku vlastníků má velký vliv na různá uskutečněná rozhodnutí a samozřejmě na očekávané výnosy, protože právě jejich výše souvisí s mírou podstupovaného rizika. Svá jednání uzpůsobují co nejvyšší míře jistoty a možným rizikům se vyhýbají. Dříve např. dodávali produkty podnikům, které je prodávaly dále konečným spotřebitelům. Nejednalo se o stavební firmy, ale o další prodejce. Tato spolupráce však souvisela s vyšší mírou rizika neuhrazení pohledávek, jelikož příjem bývalých odběratelů sdružení byl závislý na úhradě jejich pohledávek. Pokud nedošlo k jejich vyrovnání, zpravidla neměli dostatek finančních prostředků ani na úhradu svých závazků. Dnes se již podobným zakázkám majitelé vyhýbají. Významným způsobem snížili také jiná rizika. Výrobky na místo montáže dováží dodavatelé, na které tak sdružení přeneslo riziko spojené s poškozením výrobku během manipulace a zredukovali tak rovněž další rizika spojená se skladováním, neboť se výrobky od dodavatele dostanou přímo k zákazníkům a skladují se tedy jen velmi výjimečně a

v minimálním množství. Ovšem vzniklo nebezpečí, že výrobky nebudou na místo určení dodány včas. Ve sdružení je zaměstnán jen jeden zaměstnanec. Pracovníci vykonávající montážní práce, jsou subdodavateli, spolupracují se sdružením na základě Montážní rámcové smlouvy o dílo. Riziko, související se vznikem neschopnosti, vyplatit zaměstnancům mzdy, bylo sníženo na minimum. Společníci řídí sdružení způsobem, aby měli jeho osud pevně ve svých rukou, mohli ovlivnit ovlivnitelné a podstupovat pouze nezbytné hrozby souvisejícím s podnikáním. Ovšem je-li to nutné a okolnosti si to vyžadují, pak jsou ochotni tolerovat také vyšší míru rizika.

Hodnoty přiřazené jednotlivým dílčím faktorům SPACE analýzy ohodnocené podle intenzity jejich vlivu na sledovanou oblast a celkové ocenění konkrétních sfér, jsou uvedeny v příloze číslo 3. Pomocí uskutečněné SPACE analýzy a jejího grafického zpracování došlo k vymezení vhodné strategické pozice pro sdružení, kterou je Konzervativní pozice. Výsledný graf je znázorněn v příloze č. 4.

### **3.4 SWOT ANALÝZA**

SWOT analýza představuje metodu, která neodmyslitelně patří ke každému hodnocení, ať je již sestavována v rámci realizace určitého projektu, nebo pouze za účelem zjištění skutečností, které na analyzovaný podnik působí. Jejím principem je odhalování příležitostí a hrozeb, jež jsou výsledkem změn v prostředí a zjišťování silných a slabých stránek podniku. Jejich vědomost je pro vedení podniku zásadní. Díky znalostem získaných uskutečněním této metody, budou majitelé sdružení moci učinit kroky vedoucí k zajištění konkurenceschopnosti.

#### **3.4.1 SILNÉ STRÁNKY SDRUŽENÍ**

##### **Přední polští dodavatelé**

Sdružení VESPOL Jiří Garnol spolupracuje s předními polskými výrobci dřevěných a plastových oken, čímž získali velkou výhodu. Polsko je totiž zemí s dlouholetou tradicí v tomto oboru, což mělo za následek, že se v průběhu let konkurence v odvětví výroby dřevěných a plastových oken velmi rozrostla. Došlo k situaci, kdy byl již polský trh přesycen a firmy, aby se v odvětví udržely, byly nuceny vyrábět stále lepší, kvalitnější, něčím

výjimečnější a zároveň levnější produkty. Trh se pročistil a zůstaly flexibilní podniky, schopné přizpůsobovat se požadavkům prostředí, a které vyrábí produkty, vyznačují se vysokou kvalitou.

Sdružení tak zajišťuje svým zákazníkům nabídku vysoce jakostních dřevěných a plastových oken s dlouholetou životností a garancí, že se jedná o prvotřídní výrobky. Konkurenční tlak na polském trhu působí stále, proto jsou výrobci nuceni ustavičně vyrábět co nejkvalitnější produkty za konkurenční ceny, pečovat o své klienty a poskytovat jim zvýhodněné nabídky, akční slevy a nadstandardní služby. Z důvodu spolupráce s polskými dodavateli, má sdružení oproti své konkurenci výhodu v nižších cenách a v možnostech nabízet svým klientům lepší služby.

### **Propagují svou značku**

Mnoho podniků, které prodávají dřevěná a plastová okna, jsou svými dodavateli zavázáni k propagaci pouze jejich značky. Jsou prodejci produktů pouze svého výhradního dodavatele, tedy jediné značky. Tato skutečnost na jedné straně přináší výhody, ale také řadu nevýhod, které prodejcům „svazují ruce“. Nespornou výhodou je jejich podpora ze strany silného a bohatého dodavatele, který má mnohdy zajištěnou celorepublikovou reklamu. Na druhé straně však jsou tito prodejci zavázáni jeho prodejní politikou, podmínkami, které si diktují a jsou nuceni produkty nabízet za ceny, jež stanovil výrobce, a které si nemohou sami dle potřeby a situace upravovat.

Sdružení VESPOL Jiří Garnol však těmito záležitostmi omezeno není a může se flexibilně přizpůsobovat tržním podmínkám a navazovat spolupráci s různými dodavateli dle svého uvážení a svých možností. Této přednosti využívají a čas od času realizují hodnocení svých dodavatelů, kde zjišťují, jaký přínos má tato spolupráce, zda plní dohodnuté podmínky a zda je pro ně stále výhodné s nimi obchodovat. V případě, že nejsou spokojeni, využívají své výsady vybrat si na základě jistých kritérií jiné dodavatele, kteří dané podmínky budou splňovat lépe a spolupráce s nimi bude přínosnější, než kooperace s dodavateli předešlými. Sdružení VESPOL Jiří Garnol si vždy vybírá, jaké produkty jaké značky bude nabízet, ale vždy propaguje své jméno.

## **Zkušení majitelé**

Majitelé sledovaného sdružení jsou zkušení podnikatelé, kteří se na trhu s plastovými a dřevěnými okny pohybují již řadu let. Na tento trh vstoupili v době, kdy ještě konkurence nebyla tak vysoká, jako dnes. Tato skutečnost později, když začal velmi rychlým tempem růst trend plastových oken, představovala jejich velkou výhodou. Na trhu se již jistou dobu pohybovali a znali jej lépe, než nově vstupující podniky. Jelikož se jednalo o firmu, která zde nějakou dobu existovala, a plně již fungovala, potýkala se v růstové fázi trhu na rozdíl od nových účastníků pouze s otázkami, jak nejlépe a nejefektivněji čelit rostoucí konkurenci. S růstem trhu rostl počet zákazníků, jejichž požadavky a přání se rychle měnily. Zde se projevila praktická zkušenost společníků, kteří byli schopni tyto požadavky předvídat a uspokojovat. Flexibilita sdružení, která je v tomto odvětví velmi důležitá, je zásluhou majitelů, kteří trh již znají a dokážou včas vypozerovat příležitosti a hrozby a určitým způsobem se k nim postavit. Společníci nejsou zastánci konzervativního smýšlení, naopak se vyznačují inovativním chováním. Konkurence je stále početná, a proto je nutné neustále využívat nejrůznějších prostředků, aby se podnik na trhu udržel. Zkušenost je jednou z největších a nejmocnějších zbraní konkurenceschopnosti.

## **Nízké náklady**

V nedávné době společníci zredukovali náklady na minimální únosnou hranici. Původně měli své sídlo v rozlehlějších prostorách, než mají dnes. Působily sice na zákazníka dojmem větší a úspěšnější firmy, ale rozměry kanceláří byly zbytečně velké. Tato skutečnost spolu s přihlédnutím k významnému finančnímu hledisku, vedla k rozhodnutí přestěhovat se do nových, velikostně adekvátnějších prostor, jež jsou samozřejmě cenově výhodnější. Analyzovaný podnik má v současné době v pronájmu sklad menších rozměrů, než dříve, který je využíván jen minimálně, čímž snižují mimo jiné jakákoli rizika a výdaje spojené s poškozením výrobku během skladování. Není nutné mít velký sklad, protože výrobky jsou dodavatelem dováženy až na místo montáže. Tím se eliminují rizika spojená s poškozením při manipulaci, náklady na výkladku, apod. Výrazným způsobem tedy došlo ke zredukování nákladů na skladování, zahrnující mzdy skladníků, náklady na osvětlení a vytápění skladu, dále náklady na údržbu a další výdaje spojené se skladováním.

Společníci zaměstnávají pouze jednoho zaměstnance, jelikož pracovníci, zajišťující manuální činnosti, související s vyřízením zakázky, jsou subdodavatelé. Jedná se většinou o živnostníky, s kterými má Sdružení VESPOL Jiří Garnol uzavřenou Montážní rámcovou smlouvu o dílo. Také tímto způsobem monitorovaný podnik snižuje náklady. Kdyby byli tito subdodavatelé zaměstnanci, byly by jim stále vypláceny mzdy bez ohledu na finanční situaci, v jaké by se podnik nacházel. Je tak zamezeno riziku, vyplácení mezd pracovníkům také v případě, kdy by bylo málo zakázek a sdružení by neprosperovalo.

### **Jednoduchá organizační struktura**

Jedná se o malé sdružení s jednoduchou organizační strukturou. Výhoda spočívá ve snadném řízení zaměstnance, dále v účinné kontrole, která probíhá na všech úrovních a rovněž v zastupitelnosti jednotlivých pracovních pozic. V podniku mají pracovníci na všech funkcích přehled o pracovních postupech a činnostech nutných k výkonu jiné pracovní pozice. V případě, kdy je jeden z pracovníků indisponován a nemůže pracovat, je jiný pracovník schopen jej zastoupit. Nedochází ke zbrzdění chodu sdružení. Jednoduchá organizační struktura zároveň zajišťuje schopnost sdružení jednak pružně a včas reagovat na změny v podnikatelském prostředí a jednak jsou dynamičtější, než konkurence se složitější organizační strukturou.

Přátelské klima jen podporuje pevnou integraci a fungující vzájemnou spolupráci. Jedná se o velkou výhodu, neboť harmonizovaný a vnitřně dobře fungující podnik se stejně prezentuje také navenek. Neprojevuje se chaos a vše probíhá tak, jak je zvykem. Vyskytne-li se problém, příznivé klima existující v tomto sdružení zaručuje, že bude v případě potřeby řešen ve vzájemné spolupráci. Zaměstnanec je nanejvýš loajální a ztotožněn s podnikem. Projevuje se zde domácí prostředí s pevným zázemím, kde se na sebe mohou všichni navzájem spolehnout.

### **Ekologicky smýšlející majitelé a program Zelená úsporám**

V roce 2009 byl odstartován program Zelená úsporám, jehož cílem je okamžité snížení škodlivých látek v ovzduší a dlouhodobá podpora rozvoje trvale udržitelného bydlení. V souladu s touto skutečností začal Státní fond životního prostředí podporovat mnoho projektů týkající se např. zateplování rodinných a bytových domů, náhradu neekologického



vytápění za nízkoemisní kotle na biomasu, apod. Program má trvat do roku 2012 nebo do vyčerpání peněžních prostředků vyčleněných na tuto akci. Snahou je finančně podpořit žadatele, kteří mají zájem o ekologické bydlení, a tím pomoci životnímu prostředí.

Sdružení VESPOL Jiří Garnol je účastníkem programu Zelená úsporám, čímž získává určitou konkurencí výhodu v podobě přílivu zákazníků, majících zájem o získání dotace na vybudování nízkoenergetického bydlení. Sdružení je schopno těmto klientům poskytnout jakékoli poradenské služby související s programem, dále vyřizuje veškerou administrativu potřebnou k získání dotace a vyhodnocuje projekt, přičemž jsou zákazníkovi veškeré aktivity poskytovány zdarma. Ovšem v žádném případě neprodělává, neboť náklady s tímto spojené jsou mu hrazeny z rozpočtu programu. Skutečnost, že jsou partnery programu Zelená úsporám, rovněž vypovídá o jejich kvalitách, neboť účastníci museli projít jistými výběrovými kritérii stanovenými ministerstvem životního prostředí. Budují si tak dobré jméno firmy, aktivně podporující životní prostředí. Jedná se skutečně o ekologicky smýšlející podnik, což potvrzuje jejich nabídka služeb, zahrnující např. ekologickou likvidaci odpadu.

#### 3.4.2 SLABÉ STRÁNKY SDRUŽENÍ

##### **Sdružení VESPOL Jiří Garnol je mikropodnikem**

Skutečnost, že se jedná o mikropodnik, s sebou nese jisté nevýhody. Sdružení se vyznačuje menší kapitálovou silou a disponuje menším množstvím potřebných zdrojů, než podniky větší. Znamená to obtíže v mnoha případech. Např. výběr strategických možností, které mají podniku pomoci uskutečnit plánované záměry a dosáhnout stanovených cílů, je tímto faktem omezen. Podobně limitována je možnost získat úvěr od bankovních institucí, které jsou touto realitou také ovlivněny a při rozhodování o získání peněžních prostředků k ní bankovní úředníci přihlížejí. V případě nutnosti realizovat potřebné změny, nemusí být žádoucích výsledků dosaženo, protože rozsáhlost přeměny může být různá a zdroje určené na její pokrytí mohou být nedostatečné. Podnik tak může být nucen přijmout jiná, méně nákladná opatření. V těchto a mnoha dalších případech je sdružení svou velikostí ovlivněno.

Velikost sdružení dále zapříčiňuje, že není schopno realizovat větší zakázky. Uspokojit je sice není jeho cílem, ale jisté výhody z tohoto typu objednávek plynou. Větší zakázka znamená dlouhodobější spolupráci a vyšší výnosy z její realizace, čili zajišťuje vyšší

příjmy a zpravidla také zisky. Sdružení VESPOL Jiří Garnol však na uskutečňování těchto druhů objednávek není stavěno.

### **Malá reklama**

Podnik využívá jako prostředky reklamy především internetové stránky a reklamní letáky. Dříve uplatňovali také reklamy v tisku, ale tuto variantu již nevyužívají. Důvodem jsou vyšší ceny a neefektivnost, kdy v množství jiných propagujících se podniků, působících v podobném či zcela odlišném odvětví, není dostatečně nápadná a její význam tedy svým způsobem zaniká. Reklamní letáky jsou tištěny, ale nejsou distribuovány. Jsou k dispozici v kanceláři a slouží jako obecné informace o sdružení, o nabídce produktů a o službách, které poskytují. Do rukou se však dostanou pouze zájemcům, kteří se přijdou o produktech informovat blíže či kancelář navštíví z jakéhokoli jiného důvodu. O své webové stránky se pečlivě starají a pravidelně je aktualizují. Internet sice v současné době představuje velmi přístupnou síť informací, ale stále není využíván všemi domácnostmi a každou věkovou skupinou. Pro mnohé doposud nepředstavuje běžný způsob získávání potřebných informací. Nejvíce sdružení těží z ústní reklamy, tedy z příznivých referencí spokojených zákazníků, kteří služby podniku doporučí svým známým, přátelům a rodině.

### **Slabá informovanost o zakázkách**

Sledované sdružení trpí nedostatkem informací o připravovaných a probíhajících zakázkách. V tomto směru má nedostatečný informační systém. Jednoznačně se jedná o slabou stránku, kterou přichází o potenciální zakázky, reklamu, možnost rozvoje a především o zisky. Existují sice společnosti, které poskytují zprávy, týkající se jednak státních a jednak soukromých zakázek, ale jelikož nabízí důležité informace, přičemž informace sami o sobě jsou již velmi ceněné, jsou příliš drahé. Mnohdy tyto společnosti předkládají také méně významná sdělení, která pro podnik nejsou důležitá, ale jsou jimi velmi dobře zaplacená. Sdružení VESPOL Jiří Garnol je mikropodnikem a nemůže si dovolit těchto služeb využít. Existují také jiné způsoby, jak se o připravovaných a probíhajících menších zakázkách a projektech dozvědět. Společníci některé z nich využívají, ovšem podle jejich slov nejsou příliš účinné. Doposud však žádný efektivnější způsob, jak získat potřebné informace, nenašli.

## **Kontakt a užší spolupráce s projektanty**

Společníci vnímají jako jednu ze svých velkých slabých stránek skutečnost, že blíže nespolupracují s žádnými projektanty. V jiných zemích je běžné, že firmy dodávající stavební díly a jiné komponenty, s nimi navazují užší kontakt. Tento trend se již pomalu dostává také k nám, do České republiky, ale stále ještě není příliš běžně praktikován. V případě, kdy daný podnik kontaktuje projektanta a docílí toho, aby byl jeho produkt do projektu zakreslen, má již zpravidla 99 % jistotu, že bude na realizaci návrhu spolupracovat. Pokud dojde ke schválení projektu, nemohou se zpravidla uskutečnit již žádné zásahy do návrhu. Nelze do něj např. při projektu budovy zanést konkrétní typ a parametry oken, která nakonec budou ve skutečnosti jiná. Pro podnik je tedy velmi výhodné, se s projektantem zkontaktovat, představit svou firmu, jistým způsobem zaujmou a vybudovat si u něj dobré jméno. Získává příležitost navázat dlouhodobou spolupráci se subjektem, který podnik zná, má přehled o vlastnostech jeho produktů, a pokud je přesvědčena o jejich kvalitách, zakreslí je do projektu, čímž je vlastně jistým způsobem prosadí. Spolupráce může podniku přinést také strategické informace, které může využít ve svůj prospěch. Není pravidlem, že jsou produkty firem do projektu zaneseny vždy. Ovšem mohou čas od času od projektanta získat informace o jiných příležitostech a plánovaných či již probíhajících akcích, do kterých ještě mohou zasáhnout. Je škoda, že vedoucí pracovníci sdružení zatím s žádným projektantem kontakt nenavázali. Mohli již svědomitě nakládat s obdrženými informacemi, nebo právě takto získanou zakázku realizovat.

## **Chybějící stálá spolupráce s odběrateli**

Monitorovaný podnik, ačkoli na trhu existuje již řadu let, nemá s žádnou důvěryhodnou odběratelskou firmou, zejména stavební, uzavřen trvalejší kontrakt. Sdružení tak přichází o dlouhodobou spolupráci, a tím rovněž o pravidelné příjmy. Pro odběratelské podniky může dlouhodobá spolupráce znamenat jisté omezení a ohrožení jejich suverenity nejen při výběru svých dodavatelů. Mnohdy mají strach, že se zaváží ke spolupráci s dodavatelem, který jim postupně zvedne ceny a omezí zvýhodněné nabídky, čímž by kooperace s ním pro ně přestala být výhodná. Raději nejsou ničím vázáni a své dodavatele si vybírají podle aktuálních potřeb a nabídek, přičemž nejsou při ukončení spolupráce pokutováni žádnými sankcemi stanovenými ve smlouvě. V případě, že nejsou s dodavateli z jakýchkoli důvodů spokojeni, či zjistí, že jiná nabídka je pro ně výhodnější, mohou bez

omezení svého obchodního partnera nahradit. Z toho důvodu není sdružení jednoduché uzavřít vertikální integraci a navázat trvalejší spolupráci, která by pro něj byla přínosná.

### 3.4.3 PŘÍLEŽITOSTI

#### **Nabídka dřevěných oken**

V místě působení hodnoceného sdružení, tedy v Havířově a okolí, existují pouze čtyři prodejci, mající ve své nabídce dřevěná okna, z toho jeden z prodejců je právě sdružení. Nesporně se jedná o výhodu, přestože se dřevěná okna prodávají daleko méně, než okna plastová. Důvodem jsou pravděpodobně cenové rozdíly způsobené použitým materiálem. Plastová okna jsou pochopitelně mnohem levnější, než okna dřevěná. Přesto je jejich prodej stále na takové úrovni, kdy se sdružení oplatí je nabízet. Dřevěná okna se vyznačují svými jedinečnými vlastnostmi, které plastová okna nahradit nemohou. Jsou vyráběna a povrchově upravována nejmodernějšími technologiemi, čímž se jejich životnost, přestože se jedná o přírodní materiál, vyrovná životnosti plastových oken.

#### **Moderní technologie a inovace**

Trh dřevěných a plastových oken pokrývají produkty vyrobené nejmodernějšími technologiemi, které se neustále vyvíjejí a ženou tak toto odvětví dále kupředu. Konkurence je zde velmi vysoká a větší technologická vyspělost často na trhu znamená významnou převahu. Výroba a prodej dřevěných a plastových oken jsou s technologií svázány velmi těsně. V mnoha ohledech záleží právě na technické úrovni zařízení, které výrobce vlastní. Je totiž rozhodující otázkou s jakou rychlostí a v jaké kvalitě dané zařízení výrobek vyprodukuje a zda je schopno vyrobit diferenciovaný výrobek, přinášející výrobcům a jejich odběratelům konkurenční výhody. Čím je stroj modernější, tedy i technologicky vyspělejší, tím vyrábí méně vadných výrobků a je méně kazový, což představuje nižší náklady na jeho opravu a také na odstranění vad. Moderní technologie je v tomto odvětví alfou a omegou. Ustavičně se vymýšlí nové kombinace složení produktu, techniky úprav materiálů, apod. Neustále dochází k uvádění nových inovovaných produktů na trh, které mají o něco lepší vlastnosti než doposud. Pro sdružení VESPOL Jiří Garnol jsou moderní technologie a inovace dostupné, neboť spolupracují s předními polskými výrobci dřevěných a plastových oken, kteří se snaží

realizovat výrobu pomocí nejmodernějších technologií a využívat je ve svůj prospěch dříve než konkurence.

### **Trend plastových oken**

Před několika lety výrazně stoupla poptávka po plastových oknech, která vyvolala příliv nově vstupujících výrobců a prodejců těchto produktů. Tento trend stále pokračuje a je výrazným způsobem podporován. Jednak ze strany různých dotačních programů a jejich reklamou a jednak reklamou podniků, pro které je jejich výroba či prodej hlavní podnikatelskou činností. Tím jsou plastová okna a jejich výhody neustále „na očích“ a přivolávají pozornost klientů, kteří si je stále nepořídili. Jde o rázovou vlnu, která tento trend vyvolala. Plastová okna disponují nespornými výhodami, kterým původní okna starších staveb nemohou konkurovat, především skutečností, že jsou opravdu praktičtější než okna původní, dobře izolují teplo a lidé tak ušetří na vytápění. To vedlo ke zvyšující se poptávce a růstu celého trhu. Podobný vývoj trvá již několik let, a protože se vlna šíří dál a stále existují lidé, kteří se rozhodnou vyměnit stará okna za nová, plastová, konec se zatím neočekává. Plastová okna jsou lidem stále propagována a ustavičně vysílají impulsy k jejich zakoupení těm, kteří jejich pořízení zvažují. Vlnu posilují také dobré reference a doporučení lidí, kteří je již vlastní a jsou s nimi spokojeni. Vysoká poptávka po plastových oknech ještě jistou chvíli potrvá, což pro sdružení představuje mnoho příležitostí, které mohou využít.

### **Trend ve stavbě rodinných domů**

V posledních několika letech stoupla poptávka po výstavbě rodinných domů, především pasivních a nízkoenergetických. Tento trend byl zapříčiněn vzrůstající snahou Evropské unie chránit životní prostředí a zamezit jeho znečišťování více, než je nezbytně nutné. Toto úsilí se projevilo v mnoha oblastech života lidí, žijících v členských státech unie. Začaly vznikat programy, poskytující dotace na různé formy ekologického bydlení, zamezující zbytečnému zatěžování životního prostředí. Dotace poskytované jak Evropskou unií, tak rovněž Českou republikou se vztahují např. na solární panely, zateplování obytných a rodinných domů, tepelná čerpadla, apod. Lidem se oplatí tyto dotace využít. Jednak získají finanční podporu při stavbě domu a jednak sníží výdaje za energii, čímž ušetří své finanční prostředky. Evropská unie se snaží zmírnit dopady života lidí na životní prostředí a podporuje ty, kteří se rozhodli tak učinit také. Sdružení VESPOL Jiří Garnol nabízí svým klientům právě

takové produkty, které jsou dotacemi podporovány, tedy dřevěná a plastová, která omezují únik tepla. Rostoucí počet zájemců o vystavení nových rodinných domů znamená rostoucí počet potenciálních zákazníků, a zvyšují se tak příležitosti pro sdružení.

### **Obnovující se trh práce**

V roce 2008 v ČR naplno propukla finanční krize, která zasáhla celý svět. Stalo se tak v důsledku krize na hypotečním trhu v USA, která započala již v roce 2007 a díky globálnímu propojení světových ekonomik se postupně projevila po celém světě. Krachovaly podniky, banky a jiné instituce a lidé přicházeli o práci. Všichni, ať již nezaměstnaní či zaměstnaní začínali z obavy šetřit a přestali zbytečně utrácet své finanční prostředky. Koupě věcí, které nebyly nezbytně nutné, se odložily. To mělo za následek, že se peněžní prostředky v ekonomice přestaly „točit“ a problémy se ještě prohlubovaly. Světoví ekonomové tvrdí, že nejhorší má svět již za sebou, avšak dopady hospodářské krize budou ještě určitou dobu znatelné. Trh práce se však již začíná opět vzpamatovávat a od března tohoto roku začíná v Moravskoslezském kraji pomalu stoupat počet zaměstnaných lidí, který od září roku 2009 klesal.<sup>85</sup>

Tato zpráva je pro sdružení velmi příznivá, neboť jako většina malých, středních i velkých podniků vliv krize pocítila. Situace se však pomalu začíná měnit k lepšímu, což znamená příležitost pro všechny firmy v odvětví. Lidé zase začínají vynakládat více finančních prostředků a realizují projekty, které dříve odložili.

#### **3.4.4 HROZBY**

### **Silná konkurence**

Sdružení VESPOL Jiří Garnol vzniklo v roce 2004, kdy se na trhu s plastovými a dřevěnými okny v místě jejich působnosti, tedy v Havířově a jeho okolí, pohybovalo jen pár firem prodávajících tyto produkty. Posupně se poptávka po výrobcích, především po oknech plastových, prudce zvyšovala a trh se začal rychle rozrůstat, s čímž začala přicházet také nová konkurence. Jednalo se o nově vzniklé podniky a firmy, které již existovaly na podobných

---

<sup>85</sup> Moravskoslezský kraj, Pracovní síla [online]. 2010 [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <[http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/cz/pracovni-sila/art\\_22070/pracovni-sila.aspx](http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/cz/pracovni-sila/art_22070/pracovni-sila.aspx)>.

tržích, jež zaznamenaly příležitost a rozhodly se rozšířit své působení, ale také o organizace, které zde expandovaly z okolních zemí, především z Polska. Tito prodejci obor již velmi dobře znali, a rovněž z geografického hlediska jim byly naše trhy blízké. Konkurence českých firem je vysoká, avšak hrozba ze strany polských prodejců je vyšší. Příčinou je skutečnost, že se jedná o podniky ze země, která je tradičním výrobcem a prodejcem dřevěných a plastových oken. Díky svému dlouholetému působení v tomto odvětví, získali bohaté zkušenosti. Když u nás trend v pořizování plastových oken teprve začínal, v Polsku byl trh již plně rozvinut a velký zájem o tyto produkty trval již řadu let. Situace je donutila stát se velmi zdatnými obchodníky s nabídkou bezkonkurenčních cen, díky čemuž se s nimi čeští prodejci nemohou rovnat a cenově jim konkurovat. Zahraniční podniky jsou velmi silnými rivaly a nejspíše jimi ještě dlouhou dobu budou.

### **Relativně snadný vstup na trh**

Pokud se podniky působící na jiných tržích rozhodnou stát účastníky trh a prodávat plastová a dřevěná okna, nebo pokud se fyzické osoby rozhodnou v tomto oboru začít podnikat, prakticky nic jim v tomto rozhodnutí nebrání, snad jen vysoká konkurence. Je nutné si zajistit pouze prostory, dodavatele a peněžní prostředky na koupi produktů, které budou nabízeny. Obstarat si sklad a dopravní prostředky není prioritní, proto mohou být realizovány až později během provozu podniku. Zahájení prodejní činnosti není spojeno s potřebou zajištění velkého objemu peněžních prostředků. V porovnání s jinými oblastmi podnikatelské činnosti jsou nutné pouze k pokrytí základních potřeb, kterými jsou výdaje spojené s nájmem, vybavením prodejny, případně s výplatou mezd a nákupem zboží, pokud bude docházet k nakupování na sklad. Nalézt vhodné dodavatele není na současném trhu žádnou překážkou. Působí zde mnoho českých a několik zahraničních výrobců oken různých typů, kteří se svou nabídkou, cenami a zvýhodněnými akcemi snaží podporovat prodej a získat další klienty. Jelikož tato lokalita hraničící s Polskem, není pro nově vstupující podniky téměř žádný problém zajistit si spolupráci s dodavateli z této země, kteří patří k jedněm z nejlepších. Překážkou snad mohou být jen jazykové bariéry, ale tato skutečnost se týká spíše firem uskutečňujících svou podnikatelskou činnost dále od hranic, neboť zde, v pohraničí, kde spousta lidí stále ještě mluví slezským nářečím, které je polštině velmi podobné, obvykle není problém se dorozumět. Zahájit podnikatelskou činnost v oboru prodeje plastových a dřevěných oken tedy není příliš obtížné.

## Ukončení dotačních programů

Současnost je obdobím, kdy probíhá mnoho programů dotovaných Evropskou unií i českou vládou, které mají za cíl snížit dopady lidského života na životní prostředí. Jsou zaměřeny na zlepšení hospodaření s energií a na podporu jejího čerpání z obnovitelných zdrojů energie. Jednotlivé programy, které stále drží poptávku po dotovaných výrobcích na vysoké úrovni, se přímo dotýkají sledovaného sdružení, protože se vztahují také na produkty z jeho nabídky. Programy částečně či zcela financují zájem lidí o zařízení, která napomáhají budovat ekologické bydlení. Zejména tato skutečnost spolu s faktem, že lidé na čerpání energie ušetří, vedla ke zvýšení poptávky po těchto produktech a zařízeních. Ovšem životnost programů je omezena, zpravidla časově, což vede k obavám, že po skončení možnosti využít různých dotací zaměřených na podporu životního prostředí, ztratí lidé zájem o zatím dotované produkty. Plastová okna sice přináší díky svým jedinečným vlastnostem řadu výhod, zejména pak těch finančních, ale po ukončení programů se budou potenciální zákazníci více rozmyšlet, zda takovou investici podstoupí. S postupným zánikem jednotlivých programů se očekává, že začne klesat také poptávka po dotovaných produktech.

	<i><b>VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ</b></i>	<i><b>VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ</b></i>	
<i><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></i>	Nabídka dřevěných oken	Přední polští dodavatelé	<i><b>SILNÉ STRÁNKY</b></i>
	Moderní technologie a inovace	Propagují svou značku	
	Trend plastových oken	Zkušení majitelé	
	Trend ve stavbě rodinných domů	Nízké náklady	
	Obnovující se trh práce	Jednoduchá organizační struktura	
	-	Ekologicky smýšlející majitelé a program Zelená úsporám	
<i><b>HROZBY</b></i>	Silná konkurence	Sdružení VESPOL Jiří Garnol je mikropodnikem	<i><b>SLABÉ STRÁNKY</b></i>
	Relativně snadný vstup na trh	Malá reklama	
	Ukončení dotačních programů	Slabá informovanost o zakázkách	
	-	Kontakt a užší spolupráce s projektanty	
	-	Chybějící stálá spolupráce s odběrateli	

Tabulka 3.1 Přehled výsledků SWOT analýzy, vlastní zpracování



### 3.5 MONITORING PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Předmětem monitoringu je podnikatelské prostředí, ve kterém působí na firmu sdružení VESPOL Jiří Garnol. Nejvhodnější bude si nejprve přiblížit samotné geografické umístění tohoto prodejce dřevěných a plastových oken, jenž se orientuje především na zákazníky z města, v němž sídlí, a jeho okolí. Tedy z Havířova a přilehlých obcí. Město leží na strategicky významném území, které se nachází nedaleko hranic s Polskem a Slovenskem. Jedná se o oblast, kde působí větší množství zahraniční konkurence, než v oblastech dále od hranic. Na druhou stranu mají také české firmy, včetně sdružení, sídlící na území města a jeho okolí, v důsledku výhodného teritoriálního umístění, větší příležitost expandovat na zahraniční trhy, či rozvinout spolupráci na mezinárodní úrovni, s podniky podnikajícími ve stejném oboru či mimo něj. Město se pyšní skvělou dostupností, což je důležité zejména pro investory, jež si místo realizace svých investičních projektů pečlivě vybírají. Je zajištěna rozvinutou dopravní infrastrukturou, nově podporovanou prodlouženou dálnicí D1, která sice nevede přímo kolem Havířova, ovšem významně zlepšuje jeho přístupnost stejně jako nedaleké, asi 60 km vzdálené, letiště v Mošnově. Přímou do města se lze dostat silnicí první třídy č. 11 nebo železniční dopravou. Přílivu investorů tedy nestojí z hlediska dopravy nic v cestě.

Moravskoslezský kraj byl velmi dlouhou dobu zaměřen výhradně na těžký průmysl, což mělo velký vliv na samotný vznik Havířova, který byl vybudován z důvodu potřeby, ubytovat pracovníky hutí a dolů. Těžký průmysl má na toto hornické město, stejně jako na ostatní obce v okolí, zásadní význam. Než v ČR začala fungovat tržní ekonomika, jednalo se o významnou a velmi prosperující oblast, avšak poté se hutní průmysl v kraji dočkal útlumu, což mělo zásadní dopad na život celého regionu. Postupně došlo k uzavření mnoha dolů a poklesu průmyslové výroby. Začala narůstat nezaměstnanost, a přestože zde byla a stále je poskytována finanční podpora ze strany státu a dnes již také z fondů Evropské unie, kraj se stále potýká s vysokou mírou nezaměstnanosti, jež se po celou dobu nepřiblížila hodnotě celorepublikového průměru. Moravskoslezský kraj se postupně začal orientovat také na lehké strojírenství a rovněž došlo k rozvoji podnikání. Stát a EU se stále snaží přispívat k rozvoji této oblasti.

Od přechodu na tržní hospodářství je podnikání v ČR podporováno státem a postupně také Evropskou unií, která se na pomoci podnikatelským subjektům podílí výrazným

způsobem. Zvýšily se tak jednotlivým firmám šance získat podporu. Také samotné město Havířov má zájem pomáhat podnikům a podnikatelům. Za tímto účelem dalo vzniknout dvěma specializovaným zařízením, které mají podat pomocnou ruku začínajícím nebo již fungujícím firmám. Jedná se o Podnikatelský inkubátor a Městské podnikatelské centrum. V rámci Podnikatelského inkubátoru jsou nově vznikajícím podnikům nabídnuty prostory k pronájmu za velmi výhodné nájemné. Z budovy bývalé základní školy se tak stalo středisko drobných podnikatelů.<sup>86</sup> Město rovněž na svém portále informuje podnikatele, o možnosti získat dotace jednak ze státních fondů a jednak z fondů EU. Havířov uplatňuje aktivní přístup k podpoře a rozvoji podnikání.

Do budoucna lze předpokládat, že se situace v Havířově a okolí bude dále příznivě vyvíjet. Oblast se vyznačuje silným potenciálem, který bude postupem času jistě využit. Dříve území charakterizované výhradně těžkým průmyslem, dnes teritorium tímto poznamenané, avšak rychle se vyvíjející a schopné se přizpůsobovat dynamickému prostředí a globálním podmínkám, skýtá ještě mnohé příležitosti. Jelikož bylo území Havířova a okolí silně ovlivněno těžkým průmyslem, nelze zdejší ekonomiku přeorientovat na jiný sektor v rámci několika let. Proto zde existují stále ještě určité nevyužité rezervy, které budou v průběhu příštích období zužitkovány a vyvolají další hospodářský růst. Vše není možné realizovat okamžitě, určitým záležitostem je třeba věnovat čas.

V Moravskoslezském kraji působí přes dvacet českých výrobců oken, ale jen jeden výrobce nabízí mimo plastových také okna dřevěná. Nachází se zde také několik firem zahraničních, především polských, které z důvodu přetlaku výrobních podniků na jejich trzích expandovali na trhy okolních zemí, tedy i na naše. Největší koncentrace polských podniků působících v ČR je nedaleko za polsko-českými hranicemi, tedy poblíž Havířova. Výrobní firmy jsou různě velké. Od živnostníků, přes malé a střední podniky až po velké společnosti. Prodejci plastových oken si tedy mohou vybrat z bohaté nabídky dodavatelů, avšak u oken dřevěných je výběr omezen pouze na jednoho českého výrobce v kraji. Odvětví, ve kterém se sdružení nachází, se sice ještě dále vyvíjí, avšak konkurence je zde již ustálena. Z dříve již uskutečněné Porterovy analýzy vyplývá, že prodejci dřevěných a plastových oken si jsou velmi podobní. Ať se jedná o nabídku produktů, jejich ceny, doprovodné služby, či o účast

---

<sup>86</sup> ŠMÍD, P. Hospodářské noviny: Havířov má podnikatelské centrum [online]. 2002, duben [cit. 2010-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-10917950-havirov-ma-podnikatelske-centrum>>.

v programech dotující pořízení plastových a dřevěných oken. V současnosti se velké úspěšné podniky stejně jako malé a střední firmy soustřeďují na posílení a upevnění si svých tržních pozic a na vnitřní rozvoj.

Hrozba vstupu nových konkurentů na daný trh je relativně nízká, avšak je nutné, aby prodejci byli neustále ostražití a přizpůsobovali se požadavkům podnikatelského prostředí. V dané lokalitě je již dostatečný počet prodejců a nabídka jejich produktů je rozmanitá. Každý zákazník má možnost si vybrat výrobek, který potřebuje, a který mu více vyhovuje. Prodej oken představuje činnost, která není kapitálově náročná. Nové podniky jsou nuceny vynakládat peněžní prostředky pouze v souvislosti se zajištěním základních potřeb. Jedná se o pronájem či koupi prostor, které budou sloužit realizaci prodeje a jejich vybavení, a v případě, kdy budou výrobky pořizovány na sklad, bude nutné zajistit finanční prostředky také na jejich úhradu. Ostatní záležitosti nejsou prioritní, což znamená, že se jejich pořízení může uskutečnit až později, např. během provozu prodejny. Velikost poptávky je závislá na mnoha faktorech, které ji ovlivňují. Jedná se o řadu makroekonomických a mikroekonomických vlivů, které působí na analyzované podnikatelské prostředí, v němž sdružení uskutečňuje svou podnikatelskou činnost a na jejich potenciální zákazníky. Těch je v Havířově a okolních obcích spousta, ovšem zda se stanou klienty sdružení, záleží na jeho konkurenceschopnosti.

## **4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ**

Obsahem následujících řádků je výčet doporučení a návrhů vyplývajících z analyzovaných metod uskutečněných v Praktické části této práce. Jedná se o prostředky, jež by měly umožnit zlepšení situace sdružení, upozornit na podstatná fakta a nastínit další kroky, kterými se mohou vydat.

### **4.1 ZINTENZIVNĚNÍ PROPAGACE SDRUŽENÍ**

Sdružení VESPOL Jiří Garnol se aktivně soustřeďuje pouze na jednu formu reklamy, kterou jsou internetové stránky, jímž se náležitě věnují a jejichž obsah pravidelně aktualizují. V současné době je internet jedním z hlavních a mnohými subjekty nejvyužívanějších zdrojů informací. Stále však není běžnou součástí domácnosti a ne všechny skupiny obyvatel k němu mají přístup, nebo s ním neumí zacházet. Dříve sdružení využívalo také možnost tištěné reklamy v podobě informačních letáků a inzerce v periodikách. Dnes jsou aktuální jen letáky, které jsou k dispozici pouze v místě prodeje. Zde je prostor pro zlepšení. Návrhem je zintenzivnit reklamu v místě působení, tedy v Havířově a okolí, čímž se zvýší pravděpodobnost zanesení se do povědomí potenciálních zákazníků. Existuje mnoho forem reklam, které jsou vhodné pro podniky, jako je sdružení, jež chtějí oslovit především zákazníky z konkrétní lokality. Jejich efektivita spočívá jednak v nižších nákladech, než na velkoplošné reklamy, a jednak ve stanovení míry intenzity působení. Majitelé se mohou rozhodnout propagovat sdružení např. pomocí billboardů, rozhlasového vysílání v rádích zasahujících lokalitu Havířova a okolí, nebo prostřednictvím reklamy ve specializovaných periodikách, zabývajících se bydlením, stavebnictvím, apod., dále je možné pořídit navigační informační panely, jež jsou často umístěny na sloupech veřejného osvětlení, či venkovní vlajky, které mohou být umístěny alespoň u prodejny a upozornit tak na ni. V reklamě, která musí zaujmout a měla by být stručná a výstižná, by bylo vhodné uvést základní informace o sdružení a jeho přednostech. Rozhodnutí zákazníků je nejvíce ovlivněno cenou, vlastnostmi konkrétního produktu a hodnotu, jakou pro něj daný výrobek představuje. V reklamě by tedy neměla chybět ani zmínka o nízkých cenách. Je nutné si také dát pozor, aby nevyvolávala představu vysoce prestižní firmy, s jejímiž kvalitními produkty jsou svázány vysoké ceny.

## **4.2 SPOLUPRÁCE MEZI PODNIKY**

V současné době dochází ke změně pohledu na konkurenci. Již není považována výhradně za soupeře, ale také za příležitost, jak si získat a udržet konkurenční výhodu. Jedná se o navázání spolupráce mezi podniky, které si vzájemně konkurují, ale také které působí v oboru odlišném. Sdružení by tak mohlo získat nové znalosti a zkušenosti, informace, zákazníky a především by eliminovalo, či redukovalo určitá rizika spojená s podnikáním. Kooperace je založena na spojení předností kooperujících podniků, s cílem dosáhnout synergického efektu. Žádný z partnerů nesmí být spoluprací znevýhodněn. Pokud není kooperace účinná, je vhodné spolupráci ukončit a pokračovat v provozování své podnikatelské činnosti opět odděleně. Spojením lze zmírnit či zcela zamezit vznik některých důsledků spojených s existencí nevýhod, např. s velikostí podniku. Sdružení je mikropodnikem, s čímž souvisí menší disponibilní kapitál a omezení ve výběru nejvhodnější varianty při rozhodování o změnách, strategiích, apod., anebo neschopnost uspokojit velké zakázky. Sloučením s jiným podnikem by sdružení mohlo některé nevýhody, související at' již s jeho velikostí, či s jinými zjevnými či skrytými příčinami, omezit, či zcela odstranit. V této skutečnosti spočívá velká přednost navázání spolupráce. Každý z partnerů vloží svá pozitiva, čímž navzájem eliminují působení některých negativ. Sdružení také může navázat jinou formu spolupráce se svou konkurencí, kdy na trhu budou vystupovat stále jako soupeři, bojující o zákazníky, avšak v určitých záležitostech bude probíhat jistý stupeň spolupráce. Jak již bylo uvedeno ve slabých stránkách SWOT analýzy, sdružení má zájem navázat užší a trvalejší spolupráci se zákazníky. Ovšem odběratelé ze zjevných důvodů o vzájemnou součinnost nejeví zájem. Sdružení by mělo ve své snaze setrvat a dále se pokoušet své odběratele zaujmout natolik, aby jim důvěřovali a neodmítli stabilnější spolupráci.

## **4.3 ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ**

Výše zmíněnou kooperací sdružení může získat také větší přehled o zakázkách, do kterých je schopno vstoupit. V případě, kdy by partnerská firma byla v užším kontaktu s projektantem, může dojít k odstranění také další slabé stránky, související nejen s nedostatečnou informovaností o veřejných zakázkách, ale také s jejich získáváním. Majitelé sdružení mají problémy s obstaráváním informací o chystaných či probíhajících veřejných a soukromých zakázkách, na jejichž realizaci by se mohli podílet. Určité zdroje informací využívají, ovšem nejsou spolehlivé a ani příliš přesné. Sdružení VESPOL Jiří Garnol

nedisponuje velkým objemem finančních prostředků, které jsou nutné k získání informací o zakázkách, jež poskytují profesionální firmy. Je tedy nutné nalézt jiné, dostupnější prameny. Jednou z možností je internet, kde lze nalézt veřejné zakázky vyhlašované jednotlivými městy, kraji a ministerstvy, jež jsou uvedeny na jejich portálech. Internet využívají rovněž podniky, které o svých soukromých zakázkách informují prostřednictvím svých webových stránek. Dokonce zde lze vyhledat také veřejné a soukromé zakázky probíhající v zahraničí. Podobné informace lze dohledat také na úředních deskách různých státních institucí. Zdroje mohou být také v tištěné podobě, např. formou upozornění o probíhajících výstavbách v novinách a odborných časopisech. Jednou z nejvhodnějších forem, které by sdružení mohlo časem využít, je získávat informace přímo od projektanta, či spolupracujících podniků. Na tyto prameny by se mělo aktuálně zaměřit.

Výsledkem realizované SPACE analýzy bylo mimo jiné doporučení, aby majitelé sdružení hledali atraktivnější trhy, chránili si své výrobky, jež jsou konkurenceschopné a podíleli se na vývoji nových produktů. Správný směr by sdružení mohlo spatřovat ve snaze o navázání spolupráce s podniky, jež se orientují na nově otevřené trhy lehkého průmyslu a dalších odvětví, které v kraji našly uplatnění po přechodu z centrálního hospodářství na tržní ekonomiku.

#### **4.4 DOTAČNÍ PROGRAMY**

Do budoucna představuje určitou hrozbu skutečnost, že dotační programy určené na ochranu životního prostředí, podporující prodej energeticky úsporných stavebních komponent a zařízení, budou postupně ukončovány. V současné době mohou lidé na tato zařízení získat velkou finanční podporu, což zvyšuje jejich zájem o tyto produkty, ke kterým patří také plastová a dřevěná okna. Existence a průběh dotačních programů má na sdružení VESPOL Jiří Garnol přímý vliv. Proto je podstatné, aby vlastníci sdružení již nyní začali uvažovat o situaci, která může v budoucnu nastat. Je pravděpodobné, že s postupným ukončováním programů bude klesat také poptávka po dotovaných produktech. Majitelé by se na tento možný vývoj měli připravit a přemýšlet nad opatřeními, kterými by zmírnili následky klesajícího zájmu o dotované výrobky. Jestli bude prodej podporován formou různých soutěží, her, dárků, dalších akčních nabídek a slev, nebo se sdružení zviditelní účastí v různých soutěžích, kde bude vystupovat v roli drobného sponzora, či na sebe upozorní

v článku v tisku, záleží na majitelích. Hrozba je však reálná a je třeba uvažovat, jaké situace mohou nastat, a jakým způsobem by bylo možné jim předejít.

#### **4.5 SHRnutí DOPORUČENÍ**

Cílem této části je zpracovat údaje získané v předešlé kapitole, kde byly uskutečněny čtyři metody, jež mají pomoci majitelům sdružení, případně dalším zainteresovaným subjektům, vytvořit si obraz o situaci, ve které se nachází a informovat o dalších důležitých okolnostech. Výše uvedené návrhy se týkají zlepšení propagace sdružení, navázání spolupráce mezi podniky, efektivnějšího získávání informací a nakonec také dotačních programů a hrozící situace, které mohou nastat po jejich ukončení. Tyto návrhy mají sloužit jako určité možné varianty, jež jsou schopny přispět ke zlepšení současného stavu.

Náklady na uskutečnění uvedených alternativ spolu s časem potřebným na jejich provedení by měly být pro sdružení únosné. Výjimkou je ukončení dotačních programů a s tím související nepříznivé okolnosti, které mohou nastat. Výhodou je rovněž skutečnost, že návrhy a doporučení nevyvolávají potřebu dalších lidských zdrojů, což šetří nejen finanční prostředky, ale také čas.

## 5 ZÁVĚR

Konkurenceschopnost vždy byla a stále je jedním z nejdůležitějších pilířů ve složité konstrukci, jež se nazývá podnik. S rostoucí dynamičností a globalizací, se očekává, že její význam dále poroste a stane se neodmyslitelnou součástí pevných základů každé stavby. Jednotlivé podniky, včetně sdružení, by měly mít přehled nejen o své konkurenci, ale zejména o své vlastní konkurenceschopnosti. Poznání sebe sama, svých slabin a svých silných míst přináší větší úspěch v podobě lepší a účinnější schopnosti čelit konkurenci a hrozbám trhu. Znalosti, zkušenosti a kvalitní informace představují v boji s konkurencí neocenitelnou zbraň.

Bakalářská práce na téma Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku je zaměřena na sledování a analyzování podstatných faktorů, které výrazným způsobem ovlivňují jednání sdružení a jeho okolí, nebo se jejich působení do budoucna předpokládá. Předmětem práce byl sběr významných dat, jejich shromažďování, následné analyzování a konečná syntéza. Byly realizovány čtyři metody, jež dostatečným způsobem nastínily situaci, ve které se sdružení VESPOL Jiří Garnol nachází. Uskutečněné metody a jejich jednotlivé části se zaměřovaly jednak na okolí obklopující sdružení a jednak na vnitřní stav podniku. Došlo k odhalení příznivých, ale také nežádoucích vnějších sil a interních vlastností, které mají na sdružení a jeho vývoj nezanedbatelný vliv. Podle intenzity působení se identifikovaly hlavní rysy a vlivy, jež sdružení výrazně ovlivňují, a to pozitivním, ale také negativním způsobem. Proto by měly být sledovány prioritně a s náležitou pozorností.

Cílem je poskytnout majitelům sdružení kvalitní informace o skutečnostech, které se jich bezprostředně dotýkají a působí na jejich schopnost konkurovat. Pomoci jim nalézt možná řešení jak eliminovat negativní vlivy a slabé stránky sdružení a zároveň posílit účinky silných stránek a všech příznivých okolností. Tato bakalářská práce vyobrazuje skutečnou situaci, ve které se sdružení VESPOL Jiří Garnol nachází. Současné podnikatelské prostředí vyvíjí na všechny podniky ustavičný tlak a značným způsobem ovlivňuje jejich jednání a zejména konkurenceschopnost.

Z realizovaných studií vyplývá, že prodej dřevěných a plastových oken představuje stabilní odvětví, vyznačující se nízkou mírou růstu. Sdružení se zde setkává s omezenými možnostmi nabídnout zákazníkům odlišné produkty, než poskytuje konkurence a také



související služby se u jednotlivých prodejců příliš neliší. Jedinou možností, jak se diferencovat je komunikace, individuální přístup k jednotlivým zakázkám a další postoje přinášející konkurenční výhody. Majitelé si jsou těchto skutečností vědomi a cení si výhod, kterými disponují.